

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Maija Virenius

KIVIJALKARAVINTOLOIDEN TAKTINEN VUOSISUUNNITTELU

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
050 913 1784

Tekijä
Maija Virenius

Nimeke
Kivijalkaravintoloiden taktinen vuosisuunnittelu

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Tiivistelmä

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO). PKO on yksi S-ryhmän 20 alueosuuskaupasta, joka harjoittaa päivittäistavara-, matkailu-, ravitsemis-, polttoneste- ja käyttötavarakauppaa yli 80 toimipaikassa 10 kunnan alueella.

Opinnäytetyön tavoitteena oli seurata ja kuvata PKO:n ns. kivijalkaravintoloiden taktinen vuosisuunnittelu vuodelle 2013, ravintoloista vastaavan ryhmäpäällikön näkökulmasta. Vuosisuunnittelun aluksi ryhmäpäällikkö saa numeraaliset tavoitteensa esimieheltään, jonka jälkeen hän tekee niistä oman tulosesityksensä. Toimialajohtajan päivitysten jälkeen saadaan vahvistettu myynti- ja tulostavoite vuodelle 2013. Vahvistetut tavoitteet jaetaan yksiköittäin niin, että annettuun tulostavoitteeseen päästään. Tavoitteet hyväksyy ryhmäpäällikön oma esimies sekä PKO:n johtoryhmä. Lopullisten suunnitelmien valmistuttua ryhmäpäällikkö kokoaa suunnitelmat S-ryhmän suunnittelujärjestelmä SUPROon, joka korvaa aiemmin käytössä olleita taulukkolaskentapohjia sekä yhtenäistää suunnitteluprosesseja.

Annetut tavoitteet ohjaavat ryhmäpäällikköä suunnitelmien teossa ja tekevät vuosisuunnittelun muodostamisesta päämäärätietoisempää. Suunnittelujärjestelmä SUPRO tukee käyttäjänsä ja auttaa hahmottamaan mutkikkaita liiketoimintaprosesseja ja niiden sisältöä tehostaen organisaation suunnittelua, ennustamista ja raportointia. Lisäksi SUPROn avulla pyritään ennustamaan tehokkaasti tulevaisuuden tarpeita ja menestymistä sekä hallitsemaan yrityksen taloudellista suorituskykyä.

Opinnäytetyön toteutuksessa on käytetty toiminnallista menetelmää. Teoreettinen viitekehys koostuu budjetoinnin ja talouden ohjauksen julkaisuista sekä hotelli-, ravintola- ja matkailualan julkaisuista. Aineiston keräämisessä on hyödynnetty PKO:n suunnittelujärjestelmä SUPROn ohjeita, ravintoloiden ryhmäpäällikölle tehtyä teemahaastattelua ja omaa havainnointia.

Kieli
suomi

Sivuja 50
Liitteet 1
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
vuosisuunnittelu, budjetointi

Author
Maija Virenius

Title
Tactical Annual Planning of Restaurants in the North Karelia Cooperative Society

Commissioned by
North Karelia Cooperative Society

Abstract

The thesis was commissioned by the North Karelia Cooperative Society (NKCS). The topic and the target of my thesis were formed last fall after completing practical training at the NKCS's office. NKCS is one of the 20 regional cooperative societies of the S-Group. NKCS is engaged in the grocery, tourism, food, fuel and consumer goods trade in more than 80 sites in ten municipalities. NKCS employs approximately 1,000 people, of which over a third is working in tourism and hospitality business.

The aim of this thesis was to monitor and describe the tactical annual planning of the NKCS's restaurants for 2013, from the responsible group manager's perspective. At the beginning of year planning, the group manager gets numerical targets from his superior, after which he will make his own proposal about expected results. After the Head of Department has made his updates, the sales and profit target for the year 2013 can be confirmed. The objectives are divided in business units in such a way that the given performance targets will be achieved. The objectives are approved by the group manager's own supervisor and NKCS's management team. After the planning has been completed, the group manager collects the plans into the planning system of S-Group called SUPRO which replaces the previously existing spreadsheet templates, as well as harmonizes the planning process.

Set objectives guide the group manager in decision-making and make the annual planning more purpose-driven. The planning system SUPRO supports its user and helps to shape complex business processes and their content, enhancing the organization's planning, forecasting and reporting capabilities. In addition, SUPRO aims to predict the future needs and success of the company, as well as to manage the company's financial performance.

The thesis is implemented by using a practice-based approach. The knowledge base consists of the publications of budgeting and financial management, as well as of journals and books from the hotel, restaurant and tourism business. Data were collected by utilizing the instructions of NKCS's planning system SUPRO, a theme-interview targeted to group managers and observation.

Language
Finnish

Pages 50
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
annual planning, budgeting

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite	6
1.2	Opinnäytetyön menetelmät	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
1.4	Toimeksiantajan esittely	8
2	Strateginen ja taktinen suunnittelu	9
2.1	Toimintasuunnitelma	11
2.2	Toimintasuunnitelman sisältö	12
2.3	Toimintasuunnitelman laatimisen menetelmät	13
3	Toimintasuunnitelman luvullistaminen	16
3.1	Budjetoitavat	18
3.2	Budjettijärjestelmä	20
3.3	Suunnittelu ja seuranta	22
3.4	Budjetoitiprosessi	24
4	Suunnittelujärjestelmä SUPRO	27
4.1	Historia lyhyesti	27
4.2	SUPRO:n yleisesittely	28
4.2.1	Hallintamalli	28
4.2.2	Palvelut	29
4.2.3	Liiketoimintamallit	30
4.2.4	Yleismalli ja raportit	31
5	Kivijalkaravintoloiden taktinen vuosisuunnittelu	33
5.1	Tavoitteiden asettaminen ja hyväksyminen	33
5.2	Suunnittelu ja kokoaminen	34
5.3	Suunnitteluajataulu 2013	35
6	MaRa -kaupan suunnittelu	36
6.1	Lähtötiedot	36
6.2	Ravintolamyynä	40
6.2.1	Ravintolan lähtötiedot	40
6.2.2	Ravintolan myyntikate	40
6.2.3	Ravintolan työtunnit	41
6.2.4	Ravintolan päivämyynä ja työ	42
6.3	Henkilöstö	43
6.4	Kiinteät kulut	43
6.5	Investoinnit	44
6.6	Käyttöpääoma	44
6.7	Tuloslaskelma ja taktinen yhteenveto	45
7	Pohdinta	45
	Lähteet	47

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Luettelo käytetyistä lyhenteistä

KOM	Käyttöpääoma
LiMy	Liikennemyymälä
MaRa	Matkailu- ja ravitsemiskauppa
ORMA	Organisaatiomaster
PKO	Pohjois-Karjalan Osuuskauppa
PT/KT	Päivittäistavara-/ Käyttötavarakauppa
SAP	Taloushallinnon järjestelmä

1 Johdanto

Kesän 2012 lopulla Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) konttorilla käytiin keskusteluita tulevan vuoden 2013 suunnittelusta ja suunnittelujärjestelmä SUPROsta, jolla vuosisuunnittelu PKO:ssa tehdään. Olin työskennellyt kesän konttorilla ja miettinyt mahdollisia opinnäytetyön aiheita. Opinnäytetyön aiheeksi muotoutui lopulta kivijalkaravintoloiden taktinen vuosisuunnittelu ryhmäpäällikön näkökulmasta. Keskustelin mahdollisesta aiheesta talouspäällikön kanssa ja sen tarkentamiseksi kävimme läpi opinnäytetyön kehystä, tavoitteita ja toteutus-tapaa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli seurata ja kuvata PKO:n ns. kivijalkaravintoloiden taktinen vuosisuunnittelu vuodelle 2013, ravintoloista vastaavan ryhmäpäällikön näkökulmasta. Vuosisuunnittelun aluksi ryhmäpäällikkö saa numeraaliset tavoitteensa esimieheltään, jonka jälkeen hän tekee niistä oman tulosesityksensä. Toimialajohtajan päivitysten jälkeen saadaan vahvistettu myynti- ja tulostavoite vuodelle 2013. Vahvistetut tavoitteet jaetaan yksiköittäin niin, että annettuun tulostavoitteeseen päästään. Tavoitteet hyväksyy ryhmäpäällikön oma esimies sekä PKO:n johtoryhmä. Lopullisten suunnitelmien valmistuttua ryhmäpäällikkö kokoaa suunnitelmat S-ryhmän suunnittelujärjestelmä SUPROon, joka korvaa aiemmin käytössä olleita taulukkolaskentapohjia sekä yhtenäistää suunnittelu-prosesseja

1.2 Opinnäytetyön menetelmät

Toteutin opinnäytetyöni toiminnallisien menetelmien kirjallisuuslähteitä, PKO:n materiaalia ja haastatteluja hyödyntäen. Kirjallisuuden avulla kokosin teoriaosion pohjaksi käytännön tarkastelulle. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi käytin useita kirjallisuuslähteitä, jotka keräsin budjetoinnin, yrityksen laskentatoimen, talouden ohjauksen julkaisuista sekä hotelli-, ravintola- ja matkailualan yritystoiminnan julkaisuja hyödyntäen. Aloitin kirjallisuusmateriaalin hankinnan hyvissä ajoin, mutta lisäsin kirjallisuuslähteitä vielä tarpeen mukaan. Materiaalin pyrin

keräämään mahdollisimman monipuolisesti, joita hyödynsin haastatteluja tehdessäni. Toteutin haastattelun teemahaastatteluna, jonka avulla sain kerättyä materiaalin melko kattavasti. Näin ollen haastateltavalla oli enemmän valtaa ja vapauksia tuoda asioita esille. Haastattelin PKO:n kivijalkaravintoloiden ryhmäpäällikköä tammikuun lopussa 2013. Nauhoitin haastattelun sen laajuuden vuoksi, jonka jälkeen kirjoitin haastattelut puhtaaksi. Ryhmäpäällikön haastattelun lisäksi keräsin materiaalia haastattelemalla PKO:n talouspäällikköä. Haastattelukysymykset kokosin työnloppuosaan ja haastatteluiden vastaukset päädyin laittamaan teoria-osioiden väliin.

Viime syksynä 2012 pääsin seuraamaan vuosisuunnittelun kokoamista suunnittelujärjestelmä SUPROon yhdessä talouspäällikön ja kivijalkaravintoloiden ryhmäpäällikön kanssa. Sain nähdä konkreettisesti, miten suunniteltavat tiedot syötetään järjestelmään ja millainen vaikutus niillä on toisiinsa ja lopputulokseen. Nauhoitin tapaamisessa käydyt keskustelut ja tein muistiinpanoja samalla, joita hyödynsin myöhemmin. Opinnäytetyön käytännönsiossa hyödynsin lisäksi PKO:n vuosisuunnitteluun liittyviä materiaaleja, jotka liittyivät SUPROn kuvaamiseen ja niihin malleihin, joiden avulla vuosisuunnittelua toteutetaan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni jakautuu seitsemään lukuun. Johdannon jälkeen olen kuvannut opinnäytetyöni tavoitteen, rakenteen sekä toimeksiantajayrityksen. Teoriapohjan olen pyrkinyt muodostamaan käytännönsiosion tueksi, minkä mukaisesti olen käsitellyt ensimmäiseksi strategista ja taktista suunnittelua luvussa kaksi. Lisäksi luvussa käsitellään toimintasuunnitelman laatimista, sen sisältöä ja menetelmiä, joilla vuosisuunnittelua voidaan toteuttaa. Kolmas luku kertoo toimintasuunnitelmien luvullistamisesta eli budjetoinnista sekä niistä menettelytavoista, joilla budjettia muodostetaan. Yksi tapa muodostaa budjettia on käyttää rullaavaa suunnittelua. Rullaava suunnittelu mahdollistaa nopeamman reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin ja se antaa ajantasaista perspektiiviä tulevaisuuteen. Kolmannessa luvussa kuvataan yrityksen budjettijärjestelmä, joka koostuu yrityksen käytössä olevista budjeteista ja niiden keskinäisistä yhteyksistä.

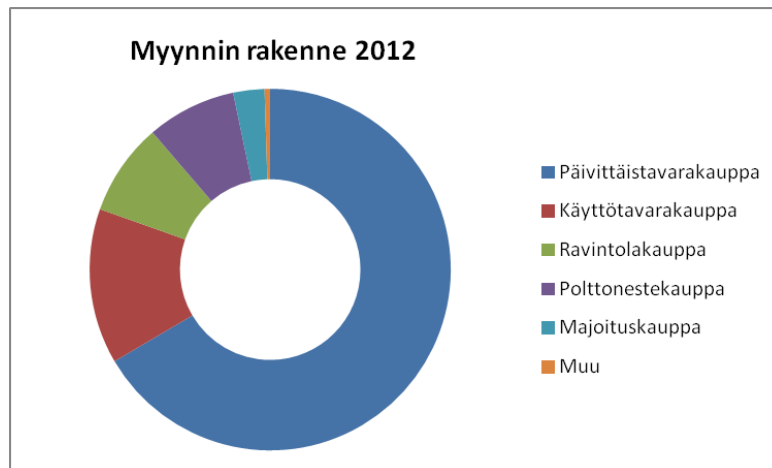
PKO:n suunnittelujärjestelmä SUPRO:n kuvaus ja historia on kuvattu lyhyesti luvussa neljä. Lisäksi luvussa neljä kuvataan täydennettäviä välilehtiä, joista vuosisuunnittelun kokoaminen SUPROon koostuu.

Luvussa viisi kuvataan kivijalkaravintoloiden varsinainen suunnittelu. Luvussa on kerrottu mm. mistä vuosisuunnittelun tavoitteet saadaan, kuka suunnitelmat hyväksyy, miten suunnittelu ja vuosisuunnittelun kokoaminen tapahtuu ja millaisella aikataululla. Luku kuusi muodostuu matkailu- ja ravitsemiskaupan (MaRa) taktisesta suunnittelusta, jossa suunnitellaan toimipaikkojen ja suproluokkien liiketoimialueen, osastojen, laskentapaikkojen myyntejä, katteita ja tarvittavia henkilöstöresursseja. Viimeisessä luvussa arvioidaan opinnäytetyön onnistumista ryhmäpäällikön sekä opinnäytetyöntekijän näkökulmasta ja käydään läpi opinnäytetyöntekoprosessia.

1.4 Toimeksiantajan esittely

PKO on yksi S-ryhmän 20 alueosuuskaupasta ja toimii nimensä mukaisesti Pohjois-Karjalan alueella. PKO harjoittaa päivittäistavara-, matkailu-, ravitsemis-, polttoneste- ja käyttötavarakauppaa yli 80 toimipaikassa 10 kunnan alueella. Toiminnan tarkoitus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille sekä edistää Pohjois-Karjalan elinvoimaisuutta. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2012.)

PKO oli vuonna 2012 S-ryhmän 16. suurin osuuskauppa myynnin volyymilla mitattuna. Myynti vuonna 2012 oli noin 348 miljoonaa euroa (330 milj. € vuonna 2011). Myynti jakautui seuraavasti: päivittäistavarakauppa 66,6 % (65,2 %), käyttötavarakauppa 13,9 % (14,4 %), ravintolakauppa 8,3 % (8,6 %), polttonestekauppa 8,0 % (8,5 %), majoituskauppa 2,8 % (2,8 %) ja muu 0,5 % (0,4 %). Vuoden 2012 myynnin rakenne on kuvattu kuvassa 1. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2012, 8.)



Kuva 1. Myynnin rakenne vuonna 2012 (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2012, 8.)

Henkilöstöä PKO:lla vuoden 2012 lopussa oli yli 1 000 henkilöä. Henkilökunnasta yli puolet työskenteli vähittäiskaupan palveluksessa ja reilu kolmasosa matkailu- ja ravitsemiskaupassa. Liikennemyymälä- ja polttonestekauppa työllistivät yhteensä 81 henkilöä ja tukipalvelut 37 henkilöä. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2012, 15.)

PKO:n matkailu- ja ravitsemiskauppa käsittää 3 hotellia, 2 Joensuussa ja 1 Kollilla, Kolin rinnetoiminnan, ketjuravintolat sekä omalla liikeideallaan toimivat ravintolat ja pikaruokaravintolat (Koskinen 2013).

2 Strateginen ja taktinen suunnittelu

Yrityksen hallitus kokoontuu useimmiten kerran vuodessa keskustelemaan yrityksen strategisista linjauksista. Kun strategia on kirkkaana johdon mielessä ja yhteinen näkemys hallituksen kanssa on saavutettu, asetetaan yritystason tavoitteet seuraavaksi budjettikaudeksi. Tavoitteiden asettaminen perustuu myös tietoon nykytilasta ja lähitulevaisuuden realiteeteista. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 150.)

Pitkän aikavälin suunnittelua kutsutaan strategiseksi suunnitteluksi, mutta usein myös yrityssuunnitteluksi. Keskeisintä siinä on kartoittaa yrityksen toimintaedellytyksiä usean vuoden päähän. Suuremmissa yrityksissä strategiset suunnitelmat tehdään vuosisuunnittelun yhteydessä. (Jyrkkiö & Riistama 2003, 230.) Suunnitteluvastuu on ylimmällä johdolla, mikä ulottuu yleensä vähintään 3–5 vuoden päähän. Strategisen suunnittelun tehtävänä on kohdistaa suunnittelu yrityksen toiminnan peruslähtökohtiin: liike-ideaan, toiminta-ajatukseen, missioon, visioon, menestystekijöihin, tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen tähtääviin toimintamenetelmiin eli strategioihin. Strateginen suunnitelma kuvaa yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa ja sitä, miten tavoitteet saavutetaan. Nämä suunnitelmat toimivat yrityksen toiminnan punaisena lankana ohjaamalla päätöksentekoa ja antamalla budjetille pohjan. Suunnitelman avulla yritys rakentaa tulevaisuutensa omiin käsiinsä, eikä siten ole markkinoiden vietävänä. (Alhola & Lauslahti 2005, 70.)

Strategisia suunnitelmia toteutetaan yrityksen toimintamallien mukaan joko tekemällä erillisiä suunnitelmia tai toteuttamalla niitä vuosisuunnittelun yhteydessä. Yhdistämällä strateginen suunnittelu vuosisuunnitteluun säästää aikaa ja muita yrityksen resursseja, koska suunnitelmien tekeminen on usein aikaa vievää ja pitkäjänteistä. Pitkän aikavälin suunnitelmia on tarpeellista hyödyntää, mikäli liiketoiminta on hyvin investointivaltaista. Yrityksen johdon tehtävänä on vastata yrityksen strategisista suunnitelmista. Suunnitelmien tekoon osallistuu usein myös operatiivista johtoa. (Alhola & Lauslahti 2000, 257–258.)

Kuten aikaisemmin mainittiin, strategiset suunnitelmat kytkeytyvät vuosisuunnitteluun oleellisesti toimien vuosisuunnittelun eli budjettien pohjana. Seuraavan vuoden suunnitelmat suunnitellaan tarkemmin, mikä näkyy vaiheistetussa toimintasuunnitelmassa ja laskelmissa. Näin saadaan hyvä pohja vuosisuunnittelun avuksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 258.)

Taktisen suunnittelun tarkoituksena on täydentää strategista suunnittelua. Taktinen suunnittelu kuvastaa tarkemmin yrityksen keskipitkän tähtäimen suunnittelua. Näitä kahta, strategista ja taktista suunnittelua hyödynnetään yrityksissä joko yksin tai vuoroperiaattein. Näin ollen yrityksissä saatetaan käyttää joko

strategista suunnittelua tai vuorotella strategista ja taktista suunnittelua tai käyttää erikseen vain taktisen aikajänteen suunnittelua. Taktinen suunnittelu sopii parhaiten nopeatempoiseen ja dynaamiseen liiketoimintaympäristöön, jossa toimintaympäristön vaikutuksia on vaikea ennustaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 258.)

Taktista suunnittelua kutsutaan myös operatiiviseksi suunnitteluksi. Operatiivinen suunnittelu toteutuu strategian rajoissa. Tyypillisesti tavoitteet ovat vuosi-, neljännesvuosi-, kuukausi- tai päivittäistavoitteita. Tavoitteita seurataan tulosraporttien ja tunnuslukujen seurannalla sekä laadun ohjauksella ja varmistuksella. (Lehtonen 2004, 64.)

2.1 Toimintasuunnitelma

Yrityksen vuotuinen toimintasuunnitelma toteutetaan yrityksen strategian pohjalta. Toteuttaminen aiheuttaa tuloja ja menoja yritykselle. Budjetti on toimintasuunnitelman numeerinen esitys, jossa tulot ja menot esitetään yleensä kuukausi-, laji- ja vastuualueetasolla. (Ikäheimo ym. 2009, 162.) Strategiatason tavoitteet eivät kuitenkaan ainoastaan riitä, vaan ne on kyettävä erittelemään alemman ja konkreettisemmän tason tavoitteiksi, toimintasuunnitelmiksi ja -ohjelmiksi. Se miten tarkasti tämä yrityksissä tehdään, riippuu yrityksen ja yhteisön omasta ohjausjärjestelmästä ja yrityskulttuurista. (Vilkkumaa 2005, 389.)

Toimintasuunnitelman tavoitteiden on oltava sopusoinnussa strategisten tavoitteiden kanssa ja niiden on kuljettava strategisten tavoitteiden toteuttamista kohti. Strategisten tavoitteiden osalta eri ulottuvuudet tai näkökulmat voivat painottua eri vuosina eri tavoin. Silti niiden on oltava tasapainossa myös vuositasolla, joskus jopa lyhyemmälläkin suunnitteluajavälillä. (Vilkkumaa 2005, 389.)

Nimensä mukaisesti toimintasuunnitelmassa suunnitellaan keinoja ja menettelytapoja, joiden avulla sitä halutaan toteuttaa. Toimintasuunnitelman luvallinen osuus eli taloudellinen budjetti korostuu usein liikaa vuosisuunnittelun yhteydessä. Yrityksen, yhteisön ja jokaisen esimiehen on muistettava, että budjetti konkretisoi euroissa sen, mitä ja miten aiotaan toimia suunnittelukauden eli

usein vuoden aikana. (Vilkkumaa 2005, 389–390.) Budjettia ei voi laatia luotettavasti, jos ei ensin ole päätetty, mitä pyritään tekemään myynnin hyväksi ja miten erinäisiin kustannustekijöihin voitaisiin vaikuttaa (Heikkilä & Viljanen 2000, 238).

Toimintasuunnitelmien laatimisessa lähdetään liikkeelle ns. kovien lukujen määrittämisestä, joita ovat yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntimäärät, niiden keskimääräiset myyntihinnat, keskeinen sisältö ja niitä kuvaavat luvut seuraavan kuukauden aikana. Nämä kolme tekijää muodostavat vuotuisen toimintasuunnitelman perustan. Lisäksi on huomioitava muut yrityksen strategisen suunnitelman tavoiteulottuvuudet ja niiden mukaiset tavoitteet. Toimintasuunnitelmassa on tärkeää ottaa huomioon kaikki pidemmän aikavälin tavoitteet, koska ne vaikuttavat yrityksen toimintasuunnitelman luvulliseen osuuteen eli budjettiin. (Vilkkumaa 2010, 248.)

Kivijalkaravintoloissa toimintasuunnitelmia tehdään ketjutasolla, kuten esimerkiksi ässäpubeissa, joita ovat mm. Takatasku, Bar Play ja Kolumbus. Suunnitelmia tehdään ketjutason lisäksi myös jokaisessa toimipaikassa. (Hämäläinen 2013)

2.2 Toimintasuunnitelman sisältö

Toimintasuunnitelman sisältö vaihtelee yrityksittäin tai yhteisöittäin. Ratkaisu toimintasuunnitelman sisältöön löytyy usein yrityskulttuurin ja johtamisen syvemmästä ajattelutavasta. Usein tästä johtuen toimintasuunnitelma kuivuukin pelkästään budjetin luvulliseksi laadinnaksi. Toimintaa tulee pohtia laajemmaltikin, jos toimintasuunnitelmaa halutaan hyödyntää ohjaamisen ja valmentamisen välineenä. (Vilkkumaa 2005, 390.)

Toimintasuunnitelma sisältää kaiken mitä on suunniteltu, esimerkiksi henkilökunnan koulutuksen, mahdolliset juomakampanjat, konseptikiteytyksen eli mikä on asiakas, mitä haetaan ja millä yksikön toimintaa ohjataan. Toimintasuunnitelma on erittäin hyvä työväline, sillä ilman suunnittelua ei pääse mihinkään. (Hämäläinen 2013)

Toimintasuunnitelman lisäksi toimipaikoissa tehdään myös markkinointisuunnitelmia. Tammikuun lopulla tehty markkinointisuunnitelma tehtiin toukokuun lopulle asti, josta näkee mitä on suunniteltu. Lisäksi huomioidaan, ettei päällekkäisyyksiä ole tullut. (Hämäläinen 2013)

Vuotuiset tavoitteet ja tavoitetasot löytyvät helposti, kun yritys ja yhteisö ovat asettaneet strategiset tavoitteensa ja samalla asettaneet henkisen aikajänteen, jonka kuluessa strategiset tavoitteet saavutetaan. Toimintasuunnitelman tehtävänä on asettaa vuotuiset, konkreettisesti mitattavat tavoitteet sekä kuvata pääasiallisia menettelytapoja, joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Mitä konkreettisemmän tekemisen tasolle yrityksessä ja yhteisössä mennään, sitä käytännönläheisemmältä tuntuvat myös tekemisen tavoitteet. (Vilkkumaa 2005, 390.)

Toimintasuunnitelman avulla pyritään löytämään kattavimmat vaihtoehdot ja huomioimaan vaara- ja riskitekijät hyvissä ajoin ennen niiden toteutumista. Esimerkiksi, jos uhkaavalta vaikuttava rahoitusvajausta voidaan budjetoinnin avulla ennakoita etukäteen, tilanne on näin helpompi järjestää kuin vajauksen tullessa täysin yllättäen eteen. Samoin pystytään ennakoimaan mahdollisesti hiljaisia kausia yrityksen toiminnassa ja miettimään uusia järjestelyitä. (Heikkilä & Viljanen 2000, 238.)

2.3 Toimintasuunnitelman laatimisen menetelmät

Toimintasuunnitelman ja sen mukaisen budjetin laatimisessa voidaan käyttää eri menettelytapoja. Perinteisesti tällöin puhutaan autoritaarisesta, demokraattisesta ja yhteistyömenetelmästä. Nimiensä mukaisesti menettelytavat viestittävät sitä, kuinka paljon eri toimitasot ovat mukana toimintasuunnitelman ja budjetin laatimisessa. (Vilkkumaa 2005, 393.)

Muodostamistapaan vaikuttaa yrityksen koko, taloudellinen tilanne, henkilöstön ammattitaito, muut suunnitelmat, johtamiskulttuuri, tietojärjestelmät ja käytettävissä oleva aika. Budjetti voidaan siis muodostaa ylhäältä alas, alhaalta ylös tai yhteistyömenetelmällä. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Kun budjetti rakennetaan ylhäältä alaspäin, se valmistuu yleensä nopeasti, koska budjetin laatimiseen osallistuu vain rajallinen määrä tekijöitä. Menetelmän heikkoutena on kuitenkin henkilöstön heikko sitoutuminen tavoitteisiin, joihin he eivät ole itse pystyneet vaikuttamaan. Ylhäältä alas -mallissa tavoitteet tulevat ylimmältä johdolta, jotka jakavat tiedot organisaatiossa alaspäin vastuualueille. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 180.)

Alhaalta ylöspäin muodostettavassa budjetissa mahdollisimman moni saa osallistua budjetin laatimiseen, jolloin myös aikaa ja resursseja on enemmän. Vahvuutena on erityisesti se, että henkilöstö sitoutuu asetettuihin tavoitteisiin ja näin epärealististen tavoitteiden asettamisesta välttyttäisiin. (Jormakka ym. 2009, 180.)

Yhteistyömenetelmä koostuu edellä olevista menetelmistä. Siinä keskijohto vastaa suunnitelmasta yhdessä yrityksen ylimmän johdon kanssa. Menetelmä on kevyehkö mutta toimiva, jos keskijohto ja ylin johto ovat aidosti sitoutuneita yhteiseen suunnitteluun. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Nykyaikana yritysten johto käyttää yhteistoimintamenetelmää, koska hyvä työyhteisö ja yrityskulttuuri edellyttävät jokaisen henkilön osallistumisen oman toimintansa ja oman yksikkönsä kehittämiseen ja suunnitteluun. Näin muiden menetelmien käyttöä ei voida suositella. Yhteistoimintamenetelmä edellyttää, että yrityksen ja yhteisön strategia on määritelty selkeästi, ymmärrettävästi ja johto osaa viestiä strategian hyvin. Edellytyksenä on myös, että jokainen toimijataso ja jokainen toimija voi osallistua suunnitelman laatimiseen ja sitoutua näin ollen osallistumisellaan toimintasuunnitelman toteuttamiseen, budjetin toteutumisen seurantaan ja toiminnan ohjaukseen. (Vilkkumaa 2005, 393 – 394.)

Yhteistoimintamenetelmässä yrityksen ja yhteisön johto esittää strategian mukaiset yritys- ja yhteisökohtaiset perustavoitteet, jotka rakentavat reunaehdot alemmille tasoille aina tiimi- ja yksilötasolle saakka. Tämän jälkeen eri tasot tekevät omat toimintasuunnitelmansa ja budjettinsa, jotka toteuttavat asetettuja tavoitteita. Yhteistyömenetelmässä jokainen yksilö/tiimi/yksikkö esittää tehtyään oman toimintasuunnitelmansa esimiehelleen/hyväksyjätaholleen. Jos yksi-

lön/tiimin/yksikön toimintasuunnitelma ja budjetti eivät jostain syystä täytä perustavoitteita, käydään vuorostaan vuoropuhelua siitä, miten toimintasuunnitelmaa kehitetään vastaamaan asetettuja perustavoitteita. Vuoropuhelua jatketaan kunnes yhteisymmärrys löydetään ja toimintasuunnitelman sisällöstä ja luvullisesta budjetista voidaan sopia. (Vilkkumaa 2005, 394.)

Yhteistoiminnan vahvuus löytyy juuri vuorovaikutustaidoista, se antaa mahdollisuuden esimiehille viestittää yrityksen ja yhteisön strategiaa omille alaisilleen. Vuosisuunnittelu alkaa strategian toteuttamisesta, joten myös vuoropuhelu vuosisuunnittelun yhteydessä tulee myös lähteä liikkeelle strategiasta ja sen toteuttamisesta. Yhteistoimintamenetelmä toimii hyvän johtamisen apuvälineenä. Yrityksen ja yhteisön ylimmän johdon tehtävänä on asettaa seuraavan kauden toimintasuunnitelman tavoitteet, jotka vaikuttavat yksilötason seuraavan kauden toiminnan tavoitteisiin. Tämän jälkeen tiimitaso laatii oman toimintasuunnitelmansa ja budjettinsa. Kun yritys ja yhteisö tekevät ensimmäisen kerran toimintasuunnitelman ja budjetin tämän mukaisesti, voi vuoropuhelua olla aihetta käydä myös yksikkötasolla. Yksikkötaso hyväksyy kuitenkin aina tiimitason toimintasuunnitelman ja budjetin. (Vilkkumaa 2005, 394–395.)

Ryhmäpäälliköllä ja ravintolapäälliköillä on säännölliset ryhmäpalaverit, joissa käydään läpi, miten edellinen kuukausi on mennyt, mitä on suunniteltu ja mitä kehitetään. Asiaa pitäisi kuitenkin viedä vielä enemmän siihen suuntaan, että suunnittelu kohdistuisi enemmän tulevaisuuteen, siihen mitä tehdään ja mitä haetaan. Ravintolapäälliköt tekevät itsenäistä työtä ja itsenäistä päätöksen tekoa mutta ryhmäpäällikkö ohjaa heidän työskentelyään niillä työkaluilla, jotka hänelle on annettu. Yhteisissä palavereissa keskustellaan myyntiin ja henkilöstöön liittyvistä asioista sekä kaikesta mikä toimintaan liittyy. (Hämäläinen 2013)

Yhteistyö kivijalkaravintoloiden kanssa on ollut sujuvaa ja yhteistyötä on pyritty syventämään ohjelmien kautta, esimerkiksi siten, että Takatasku on varannut bändin, josta monikaan ei ole ollut tietoinen. Kahden viikon päästä sama bändi on Kolumbuksessa. Ravintoloiden kesken yhteistyötä saisi

olla enemmän, jotta asiakkaat löytäisivät oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. (Hämäläinen 2013)

Yhteistyö on ollut tiivistä, mutta oletus on, että ihmiset pystyvät toimimaan myös itsenäisesti. Ravintolapäälliköillä on valta ja vastuu päättää tietyistä yksikön asioista itse mutta ei tietenkään esimerkiksi suurten koneiden hankinnoista. (Hämäläinen 2013)

Keskusteluissa yhteisymmärrykseen päästiin hyvin ja keskustelu oli avointa. Syksyllä Takataskun ravintolapäällikkö mietti toisen yksikön toimintaa siitä näkökulmasta, miten sitä voisi kehittää ja minkälaisia markkinointitoimenpiteitä voitaisiin tehdä, jolloin hän ymmärsi paremmin toisen yksikön toimintaa ja asioita, jotka juuri siellä vaikuttavat. Tämän kautta kivijalkaravintoloihin saatiin paljon uusia ideoita. (Hämäläinen 2013)

Suunnittelun ideana on, että siihen osallistuisi koko työryhmä. Ryhmäpäällikkö piti joulukuussa vuoropäällikköpäivän, jossa oli vain jokaisen yksikön vuoropäälliköt. Koulutuksessa käytiin läpi vuoropäällikköiden tehtäviä ja myynnin johtamista. Joihinkin yksiköihin tämä vaikutti positiivisesti tuoden uutta näkökulmaa ja työnjohdollista otetta työhön. Koulutus oli onnistunut. (Hämäläinen 2013)

Ravintoloissa työskentelee yhteensä noin 30 henkilöä. Kaikilla heillä on omat vahvuusalueensa ja joukosta löytyykin paljon idearikkaita ihmisiä. Ryhmäpäällikkönä olen pyrkinyt ammentamaan työntekijöiden ideoita ja kirjaamaan niitä ylös. Sitä kautta tapahtumia pystyy jalostamaan paremmin. (Hämäläinen 2013)

3 Toimintasuunnitelman luvullistaminen

Toimintasuunnitelman luvullistaminen ilmaisee euroina sen, mitä toimintasuunnitelman mukaisesti tehdään ja miten toimitaan. Budjetointi ymmärretään nykyisin hieman väärällä tavalla. Sen ajatellaan olevan tarkkojen ja täsmällisten lukujen asettamista, joita pyritään noudattamaan ja joiden noudattamista valvotaan.

Tämä käsitys on hieman virheellinen ja johtaa helposti vääränlaiseen ajattelutapaan budjetointia kohtaan. (Vilkkumaa 2005, 395.)

Budjetti on yrityksen tai sen osan toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen toimintasuunnitelma tietyssä ajanjaksona. Budjetoinniksi kutsutaan budjetin laatimista ja sitä varten tarpeellisten vaihtoehtojen etsimistä, vertailua ja valintoja. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 350.) Budjetin avulla johto optimoi resurssien käyttöä ja käyttötapaa yrityksessä. Se laaditaan yritystasolla, yksikötasolla ja toimintojen sekä prosessien tasolla. (Viitala & Jylhä 2010, 306.) Yrityksen yhteistä budjettia laadittaessa eri yksiköiden ja osastojen on tehtävä yhteistyötä yhteisten asioiden luomiseksi (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 170).

Vuosibudjetti myötäilee yrityksen kirjanpidon tilikautta, joka on 12 kuukautta. Hotelli- ja ravintola-alalla on tyypillistä jakaa vuosibudjetti kuukauden mittaisiin jaksoihin, jotta mahdollisiin korjaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä mahdollisimman nopeasti, mikäli toteutunut myynti kuukausittain poikkeaa oleellisesti budjetoidusta. (Nieminen 2004, 100.)

Vuosittainen budjetti laaditaan talouspäällikön johdolla, jonka työstämiseen osallistuu myös yrityksen muu henkilöstö. Esimiehet saavat vuosittain talouspäälliköltä pyynnön laatia lukuja uudelleen ja uudelleen tuotteidensa ja asiakkaidensa osalta. Budjetti oikein käytettynä on oivallinen suunnitteluväline operatiiviselle tasolle, vaikka sen laatiminen kuluttaakin arvokasta työaikaa. Se on myös tärkeä työväline toiminnan ohjauksen ja seurannan kannalta. (Viitala & Jylhä 2010, 307.)

Toteutuneen vertailu budjetoituun kertoo toiminnan poikkeuksista tai suunnittelun heikkouksista, mikä antaa kuvaa niiden kehittämiseksi. Budjetti on apuna myös toiminnan koordinoinnissa eli yhteensovittamisessa. (Viitala & Jylhä 2010, 307.) Budjetti on esimiehelle oivallinen henkilöstöjohtamisen apuväline. Kun henkilöstö voi osallistua oman työnsä suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen, varmistetaan henkilöstön sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Lisäksi budjetissa mainitut tavoitteet näkyvät tavoite- ja kehityskeskusteluiden pohjana ja kun henkilöstö on päässyt osallistumaan suunnitteluun, muodostuu budjetista

myös tärkeä motivointi- ja osallistumisväline. (Alhola & Lauslahti 2005, 96.) Luonteeltaan budjetti on vastuuta antava ja delegoiva. Sen avulla henkilöstölle voidaan antaa ohjenuora siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten asetettuihin tavoitteisiin voitaisiin hakeutua. Budjettia tarvitaankin, kun yrityksen eri toiminnot halutaan nivoa yhteen. Parhaimmillaan budjetti ohjaa yritystä eri yksiköineen pyrkimään yhteisiin päämääriin. (Alhola & Lauslahti 2005, 96.)

Raportoinnissa on vaikea havaita, onko mennyt hyvin vai huonosti tai analysoida tuloksia, jos ei ole tietoa, mihin arviointi perustuu. Budjetoinnin tehtävä on antaa arvioinnille perusta, jonka avulla pohditaan yrityksen tuloslaskelman eriä ja analysoidaan, miksi on onnistuttu tai ei ole onnistuttu. Vuosittain tehtäviä tuloja ja kustannusarvioita on vaikea tietää ilman yrityksen rahoitustilanteen selvittämistä. (Alhola & Lauslahti 2005, 96.)

Yrityksen budjetti sisältää sen, mitä yritys haluaa saavuttaa ja tehdä seuraavana vuonna, mitä resursseja tarvitaan ja kuka koordinoinnin tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Hyvä suunnitelma edellyttää ihmisiä sitoutumaan, jotta suunnitelma toteutuu. Toteutumista tulee seurata aktiivisesti ja mahdollisiin korjaaviin toimenpiteisiin on varauduttava. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

3.1 Budjetointitavat

Yrityksillä on erilaisia tapoja toteuttaa budjettia. Budjettia voidaan tehdä rullaavana tai liukuvana. Lisäksi sen rakentaminen voi myös lähteä ns. tyhjältä pöydältä tai sitä voidaan muodostaa Balanced Scorecard -pohjaisesti perustuen toiminnan tunnuslukuihin. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.)

Rullaava suunnittelu on kiinteän budjetin ja rullaavan ennustamisen välimuoto, jossa kuukausittain tai neljännesvuosittain ennustetaan loppuvuoden kehitys ja tilikauden tulos, tase ja kassavirrat sekä toiminnalliset muutokset. Budjettitavoitteita voidaan muuttaa vain ennusteina ja ne voidaan säilyttää kiinteinä koko vuoden. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2003, 170–171.)

Aikavälin tarkoituksena on tunnistaa tulevaa 12 kuukautta. Yrityksien taustalla, jotka käyttävät rullaavaa budjettia, on usein normaalin tilikauden pituinen budjetti. Rullaavan ennustamisen avulla budjetin muodostaminen tilikaudelle on nopeaa. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.)

Rullaavassa ennusteessa ennustetaan säännöllisin väliajoin yhtä pitkä aikaikkuna eteenpäin. Toteutettavia menetelmiä on useita. Tyypillisin niistä on ennustaminen rullaavasti 12 tai 13 kk eteenpäin aina joka kuukausi tai joka kolmas kuukausi tai vaihtoehtoisesti 3 kk (tai 6 kk) eteenpäin aina kuukausittain. Tavallisesti ennusteen ensimmäinen kuukausi tai vuosineljännes lasketaan jälkimmäisiä jaksoja paremmin, selkeämmin ja syvällisemmin. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2003, 171.)

Rullaavalta ennustamiselta odotetaan vuosituloksen parempaa ennakointia, operatiivisen ohjauksen terävöittämistä, kassavirran parempaa hallintaa, tarpeettoman työn vähentämistä tai jotain muuta. Lisäksi on olennaista tietää, kenenellä on valtuudet tehdä investointi-, osto-, myynti-, hinnoittelu- tai rekrytointipäätöksiä ja millaisia nämä valtuudet ovat, missä ajassa tavara saadaan toimittajilta, missä ajassa liian suuresta vaihto-omaisuudesta päästään eroon ja missä ajassa yrityksen muihin kriittisiin menestystekijöihin pystytään vaikuttamaan. (Åkerberg 2006, 59.)

Toimivassa ja oikein toteutetussa rullaavan ennustamisen prosessissa ovat sekä tavoite että toteutus kohdallaan. Näin ymmärretään, mikä on jokaisen organisaation toiminnon tehtävä prosessissa. Ymmärretään myös, että taloustoiminnon tehtävä on informaation saattaminen määrämuotoiseksi tuloslaskelma-, tase- ja rahoituslaskelmaksi sekä aikataulun seuranta. Merkittävin informaatio tulee kuitenkin myyntitoiminnolta, jolta tulee niin volyymi- kuin hintatiedotkin. Informaation tuottamisen tulee olla toimiva, muuten mitkään muutkaan toiminnot eivät voi toimia hyvän prosessin edellyttämällä tavalla. On tärkeää ymmärtää, että rullaava ennustaminen on tiettyä tarkoitusta varten tehty työkalu. (Åkerberg 2006, 60–61.)

Yrityksessä tulee vallita yhtenäinen näkemys rullaavan ennustamisen tavoitteista ja toimintaperiaatteista – kuka vastaa ennustemateriaalin tuottamisesta, kenen vastuulla on ennusteen jalostaminen tuloslaskelmaksi, taseeksi ja rahoitusennusteeksi. Kun rullaava ennustaminen hoidetaan motivoivasti ja tehokkaasti, keskitytään arvoa tuottaviin tekijöihin. (Åkerberg 2006, 61.)

Liukuvassa budjetissa tavoitteiden lukuarvot jätetään riippumaan toteutuvasta toiminta-asteesta. Liukuvaa tapaa käytetään silloin, kun toiminta-aste vaihtelee kausittain. Muutoksia tapahtuu muuttuvissa kustannuksissa kiinteiden kustannusten pysyessä muuttumattomina. Nollabudjetoinnissa lähdetään ns. tyhjältä pöydältä. Yritys voi toimia myös ilman budjettia, mutta se vaatii enemmän uudenlaista osaamista ja johtamista. Ilman budjettia toimittaessa eletään strategisella aikajänteellä, jolloin voidaan hyödyntää Balanced Scoregardia osana johtamista. (Alhola & Lauslahti 2005, 99).

3.2 Budjettijärjestelmä

Yrityksen ja yhteisön budjettijärjestelmä koostuu käytössä olevista budjeteista ja niiden keskinäisistä yhteyksistä. Järjestelmä on yksityiskohtainen ja siihen vaikuttaa usein yrityksen koon lisäksi toimiala. Käytössä olevista budjetointijärjestelmistä on löydettävissä joitakin yleispiirteitä. Budjetointimenettelyyn vaikuttavat myös yrityksen soveltama organisoitumismuoto ja johtamisjärjestelmä. Kun yritys ja yhteisö ovat organisoituneet tiimeiksi, se vaikuttaa toiminnan suunnitteluun ja budjetointiin. (Vilkkumaa 2005, 400.)

Yrityksen budjettijärjestelmä koostuu osabudjeteista, tulosbudjetista ja rahoitusbudjetista. Osabudjetteja ovat myynti-, osto-, valmistus-, valmistuskustannus-, varasto-, markkinointi- ja henkilöstöbudjetti. Lisäksi erikoisbudjetteja voivat olla palkkabudjetti, henkilöstön kehittämisbudjetti ja tutkimusbudjetti. (Viitala & Jylhä 2010, 307–308.)

Oleellisimmat ”osabudjetit”, joihin ryhmäpäällikkönä voin vaikuttaa, ovat myynti- ja kulubudjetit. Kuluista nimenomaan henkilöstö- ja ostokulut, joilla toimintaa tehdään. Lisäksi energiakuluihin voi vaikuttaa, vaikka useasti

ajatellaan sen olevan mahdotonta. Tuloslaskelman peräpäätä ajatellen kulu-
lupuolelta, esimerkiksi poistoihin ei voi vaikuttaa. (Hämäläinen 2013)

Budjetin laatiminen tulisi aloittaa edellisvuoden myyntilukujen sijaan tavoitteista. Yleensä ensin laaditaan myyntibudjetti. Tuotannollisen yrityksen toisessa vaiheessa tehdään arvioitujen myynti- ja varastotietojen perusteella valmistusbudjetti. Tämän jälkeen voidaan laatia muiden toimintojen, esimerkiksi hallinnon ja markkinoinnin osabudjetit. Seuraavana vuorossa on yleensä ostobudjetin laatiminen. (Viitala & Jylhä 2010, 308.)

Tulosbudjetti kokoa edellä mainituista osabudjeteista niiden tuotot ja kustannukset. Näin voidaan todeta, täyttääkö budjetti asetettuja tulosvaatimuksia. Jos ei, tällöin kierros tehdään uudelleen ja osabudjetteja joudutaan tarkistamaan. On huomioitava, että yhden osabudjetin muuttaminen voi aiheuttaa muutoksia myös toisiin osabudjetteihin. Tämän vuoksi kierroksia saatetaan joutua tekemään useita. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 236.) Tulostavoitteita huomioitaessa on otettava huomioon sekä sisäiset että ulkoiset tulosvaatimukset. Esimerkiksi oman pääoman tuottovaatimus voi olla määräävänä tulostavoitteen asetannan pohjana. (Viitala & Jylhä 2010, 308.)

Tuloksen lisäksi on suunniteltava myös rahoitus. Rahoitusbudjetin tehtävä on tarkistaa yrityksen rahoituksen riittävyys ja rahavarojen käyttö. Tavoitteena on likvidien varojen tuoton maksimointi ja korkokustannusten minimointi. Rahoitusbudjetti kokoa yhteen budjettikauden kassasta maksut ja kassaanmaksut. Rahavarat ovat yrityksen toimintaa rajoittava tekijä, joten on tärkeä johtaa rahoitusbudjetin osa-alueita: muun muassa minimoida asiakkaalle annettavat maksuajat, neuvotella toimittajilta pitkät maksuajat, nopeuttaa varaston kiertoa sekä tehdä investoinnit oikeaan aikaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 118.) Rahoitusbudjetti on täysin riippuvainen muista budjeteista, ennen kaikkea myyntibudjetista. Operatiivisen toiminnan rahoitussuunnitelma jakautuu käytännössä kahteen osaan. Kuukausikohtainen rahoitusbudjetti kartoittaa kausivaihteluiden lisäksi rahoitusjohdolle aikaa ryhtyä toimiin mahdollisten kassavajeiden täyttämiseksi tai toisaalta ylijäämien sijoittamiseksi. Viikkotarkkuudella laadittu budjetti taas palvelee kassanhallintaa. (Viitala & Jylhä 2010, 309.)

Budjettiseuranta on tärkeä osa budjettiprosessia. Budjettiseurannan tarkoituksena on seurata, missä ollaan ja missä ei pitäisi olla. Sen tulee olla joustava, kun ulkoiset olosuhteet muuttuvat. Lisäksi korjaavien toimien havainnoiminen tuottaa tärkeää tietoa yrityksen kehitystä ajatellen. Lähtökohdiltaan budjetin tulee olla realistinen. (Viitala & Jylhä 2010, 309.)

Realistisuus on yksikkökohtaista. Esimerkiksi, jos kulupuolella tavoitteeksi on laitettu nollatulos mutta yksikön poistot ja vuokrat ovat niin raskaita, joudutaan pohtimaan, onko nollatulos mahdollista. Tämän saavuttamiseen kaikki kuitenkin haluaa antaa kaikkensa. Raskasrakenteisissa yksiköissä se ei kuitenkaan aina ole realismia, mutta vähintään 90 %:sti kyllä. Budjetointi perustuu aina edellisen vuoden toteumaan ja nousuun. Esimerkiksi hintojen nousu annetaan ketjutasolta ja myynnin kasvutavoite osuuskauppatasolta. Aina takana on kuitenkin historia. (Hämäläinen 2013)

3.3 Suunnittelu ja seuranta

Budjettiprosessi jaetaan usein kolmeen osaan budjetin etenemiseksi: suunnitteluun, itse budjettiin ja tarkkailuun. Suunnitteluvaiheen tehtävä on tunnistaa ympäristön muutokset ja analysoida ne. Sen lisäksi siinä muodostetaan budjetin muodostamisessa käytetyt oletukset, kuten palkankorotusten taso. Lisäksi suunnitteluvaiheeseen kuuluu vaihtoehtolaskelmien tekeminen. (Alhola & Lauslahti 2005, 99.)

Budjetointivaiheen tehtävänä on tukea organisaation koordinoitua ja ohjausta. Budjetoinnin lukujen muodostaminen vaatii selkeät tavoitteet ja toimintasuunnitelmat, jotta ne voidaan muodostaa lopulliseen muotoon tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien täsmennysten jälkeen. (Alhola & Lauslahti 2005, 100.)

Budjettitarkkailu on budjetoinnin tärkeimpiä vaiheita. Budjetti on tavoite, jota seurataan esimerkiksi kuukausittain, kuinka se on toteutunut. Viikoittain ja päivittäin budjetin toteutumista voidaan seurata myyntikatteen ja myynnin avulla. Poikkeama kertoo toteutuneiden lukujen ja budjetoitujen lukujen eron. Poikkeamia analysoidaan, jotta niihin löydettäisiin syitä. Usein budjettipoikkeamat

analysoidaan myös sanallisesti ja raportoidaan organisaatiossa ylöspäin. (Jorukka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 170.) Budjettijärjestelmän merkitys toiminnan tarkkailussa tulee ilmi niissä tapauksessa, joihin budjetti-poikkeamat antavat aiheen. Poikkeamien selkeä ja nopea raportointi on tehokas tapa käyttää budjettitarkkailua hyväksi toimintaa suunniteltaessa. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 364.)

Tarkkailua suoritetaan yrityksestä ja budjetista riippuen eripituisissa jaksoissa: vuositasolla, neljännesvuosittain, kuukausittain sekä viikko- että päivätasolla. Myyntibudjettien tarkkaileminen tapahtuu yleensä vain kuukausittain, mutta kassabudjettia tarkkaillaan joka päivittäin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 89.) Vuositarkkailussa arvioidaan yrityksen keskeisten budjettitavoitteiden toteuma, syntyneet erot ja erojen syyt budjettivuoden päätyttyä. Neljännesvuoden ja kuukausitarkkailu kohdistuu ajanjaksojen tulos- ja rahoitusbudjettien toteumatarkkailuun ja tarvittaviin korjaustoimenpiteisiin budjettitavoitteiden saavuttamiseksi. Myyntibudjetin toteumaa tarkkaillaan myös varsin yleisesti. Viikko- ja päivätarkkailu ovat lähinnä budjettilukujen toteumakehityksen tarkkailua, jonka tavoite on varmistaa myyntitavoitteen toteutuminen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 220.)

Päivätasolla seuran myyntejä ja myyntiä per tehty työtunti. Seuran SUPROa myös viikkotasolla, kuukausitasolla, 3 tai 4 kuukauden pätkissä koska se auttaa hahmottamaan arjen suunnittelua kokonaisuudessaan. (Hämäläinen 2013)

Budjettitarkkailu tukee yrityksen ohjausta ja seuranta. Tarkkailuvaiheessa talousosasto työstää kuukausittaiset raporttipaketit, jotka sisältävät esimerkiksi tuloskortin, tulos- ja taselaskelmat sekä analyysit. (Alhola & Lauslahti 2005, 100.)

Suunnitelmien 2013 toteutumista seurataan myyntibudjettien-, kulubudjettien-, henkilöstökulujen-, myynti per tehty työtunti-tunnuslukujen ja tuloslaskelman avulla kuukausitasolla ja kumulatiivisesti. Jos poikkeumia ilmenee, selvitetään ne. Esimerkiksi, jos myyntikate ei ollut sitä mitä piti, selvitetään, mistä tämä johtui. Tai jos myyntikate oli mahdollisesti huomattavasti korkeampi kuin mikä oli tavoite, tällöin selvitetään myös mistä se joh-

tui, oliko esimerkiksi jokin lasku inventoitu väärälle kuukaudelle. (Hämäläinen 2013)

Tarkkailuraporttien laatijoina toimii budjettiosasto. Raportit pyritään jakamaan kaikille johtajatasoille mahdollisimman pian tarkkailujakson päätyttyä. Ylimmälle johdolle toimitettavat raportit vaikuttavat keskeisimpiin ja vaikuttavampiin tekijöihin. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 363.)

Tarkkailu pilkotaan usein pieniin osiin, jotta asioita pystytään tarkastelemaan tarkemmin, mistä mahdolliset poikkeumat johtuvat. Lisäksi tarkkailun avulla saadaan selville, jos myyntiä ei tule tarpeeksi. Tällöin selvitetään mistä myynnin vähäisyys johtuu ja mitä sille voitaisiin tehdä. Tarkkailu on jokapäiväistä työtä. (Hämäläinen 2013)

3.4 Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessi aloitetaan mm. yrityksen kulttuurista, johtamisjärjestelmästä, osaamisesta, organisaation rakenteesta ja organisaation koosta. Budjetointiprosessissa on eri vaiheita. Vaiheiden määrään vaikuttavat oleellisesti yrityksen koko ja budjetointitapa. Budjetointiprosessi voi myös rakentua eri tavoin eri yrityksissä. (Alhola & Lauslahti 2000, 275.)

Budjettiprosessin alussa asetetaan usein yritystason taloudellinen tavoite. Tavoitteen asettamisesta voi olla hyötyä esimerkiksi, jos tavoitteena on tietyn tuottoprosentin saavuttaminen. Näin lisätään ymmärrystä johdolle ja muille alemmille tasoille siitä, mihin budjetilla kokonaisuutena pyritään. Budjetin laatimiseen liittyy myös toimintatavoitteita, jotka viittaavat tuotanto- tai myyntimääriin tai tiettyihin toimintatapoihin. Budjetissa nämä tavoitteet yhdistetään, jolloin voidaan määritellä millaista toimintaa tavoitellaan ja mitä toimien tavoitteena on saavuttaa rahallisesti. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 163.)

Budjettiprosessi aloitetaan yrityksen talousjohdon tai yrityssuunnitteluosaston tekemistä ympäristöanalyyseistä sekä siitä, miten aiemmin tehtyjen suunnitelmien osa-alueet ovat muuttuneet. Muutoksia on tärkeää tarkastella menneisyy-

den ja tulevaisuuden kannalta. Mennyttä tarkastellaan siltä pohjalta, miten nykyisiä tavoitteita on saavutettu ja miten ympäristö on muuttunut. Tulevaisuuden kannalta käydään läpi ympäristöanalyysit, trendit ja ennusteet tulevalle vuodelle ja juoksevalle 12 kuukaudelle. Samoin arvioidaan muutosten vaikutukset tavoitteisiin ja tehtäviin muutoksiin. Näin muodostetaan uudet oletukset liiketoiminnalle ja ehdotukset tavoitteiksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 275–277.)

Vuosisuunnittelun laadinnassa on myös hyvä huomioida tärkeät ympäristötekijät - kilpailijat ja kilpailutilanne. Kilpailijat ovat pääsääntöisesti olemassa olevia ravintoloita mutta kilpailijoiksi luetaan myös työttömyys, taantuma, lama, koti ja ihmisten käyttäytymisen muutos. Käyttäytymisen muutos selittyy siten, että iltaa vietetäänkin useimmin kotona illallisten merkeissä. Muutaman vuoden aikana tämänlainen toiminta on yleistynyt. Kahdenkymmenen vuoden kokemuksella pahimpana kilpailijana näen kuitenkin taantumien tai työttömyyden. Joensuussa ravintola-alan kilpailu on kovaa, sillä kilpailijoita on paljon. Kiteellä sijaitsevan Karhun kilpailijana hän näkee Joensuussa ja Savonlinnassa sijaitsevat ravintolat ja niiden vetovoiman. (Hämäläinen 2013)

Onnistunut budjetointi tarvitsee ylimmän johdon tuen ja heidän vastuualueensa tulee olla selvillä. Hyvä budjettitavoiteasetanta vaatii täsmällisen budjetin seurannan, erojen analysoinnin ja virheiden korjaamisen. Monet asiat, kuten budjettiaikataulut, budjettilomakkeet ja budjettikausien määrittely, ovat osa prosessia. Onnistunut budjetointi tarvitsee ylimmän johdon lisäksi tuekseen hyvän laskentajärjestelmän ja osaavan taloushallinnon sekä oikeat tunnusluvut kuvaamaan ja mittaamaan tavoitteita ja niiden toteutumia. Haasteelliset budjettitavoitteet vaativat oikeanlaiset resurssit, että tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa. Liian monimutkaiset tietojärjestelmät byrokraattinen budjetointiorganisaatio voivat olla haitaksi budjettitavoitteiden saavuttamisessa. Aktiivinen budjetointiasenne ja vastuuhenkilöiden sitoutuminen budjetoinnin onnistumiseen ovat tärkeitä. Riittävän ja täsmällinen nopearytmisen seuranta mahdollistaa reagoinnin syntyneisiin eroihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 211–212.)

Usein joudutaan miettimään, miksi myyntikate ei ole sitä, mikä on tavoitteena. Selvitetään, onko kyseessä mahdollisesti inventaarivirhe, jolloin tilattu kuorma on esimerkiksi inventoitu väärälle kuukaudelle.(Hämäläinen 2013)

Jos henkilöstökuluissa ilmenee poikkeumia, selvitetään, mitkä saattaisivat olla selittäviä tekijöitä, onko taustalla mahdollisesti ollut pitkiä sairauslomia. Esimerkiksi jos osa-aikainen työntekijä on sairastunut, on hankittava sijainen. Näin ollen tilanne tulee kalliimmaksi ja prosentti nousee.(Hämäläinen 2013)

Myyntiä joudutaan hakemaan, ravintolasta riippumatta. Sitä täytyy hakea ja saada nousemaan. Ongelmaravintoloiden kohdalla myyntiä ei välttämättä tule tarpeeksi, joudutaan miettimään, mistä sitä saisi enemmän. (Hämäläinen 2013)

4 Suunnittelujärjestelmä SUPRO

S-ryhmän suunnittelujärjestelmä SUPRO on rakennettu IBM:n Cognos Planning Contributor -järjestelmää käyttäen. SUPRO on lyhenne SUunnitteluPROsessista. Järjestelmä on tarkoitettu suurille ja keskisuurille organisaatioille toiminnan suunnittelujärjestelmäksi. Sen avulla pyritään ennustamaan tehokkaasti tulevaisuuden tarpeita ja menestymistä sekä hallitsemaan yrityksen taloudellista suori-tuskykyä. SUPROn avulla voidaan myös hahmottaa mutkikkaita liiketoiminta-prosesseja ja niiden sisältöä tehostaen organisaation suunnittelua, ennustamista ja raportointia. Järjestelmä linkittyy organisaation muihin tietojärjestelmiin, joista saatavia tietoja voidaan hyödyntää SUPROssa sekä päinvastoin. (SUPRO ohje/Yleinen käyttöohje.)

SUPROn käyttäjiä ovat mm. SOK:n ketjuohjaukset, alueosuuskauppojen liiketoimintajohto, toimipaikkojen vetäjät, talousjohto ja suunnitteluvastaavat, SOK:n tytäryhtiöiden liiketoimintajohto, SOK:n ylin johto, AOK -konserneissa ja SOK:n tytäryhtiöissä ja SOK:n palveluyksiköiden vetäjät sekä suunnittelusta (budjetoinnista) vastaavat. (SUPRO ohje/Yleinen käyttöohje.)

4.1 Historia lyhyesti

Suunnittelujärjestelmä SUPRO on S-ryhmän taktisen ja strategisen suunnittelun järjestelmä, joka on korvannut aiemmin käytössä olleita taulukkolaskentapohjia sekä yhtenäistänyt suunnitteluprosesseja. SUPROn käyttöönoton tavoitteena on ollut myös pienentää suunnittelusta aiheutuvaa työmäärää. (SUPRO ohje/Yleinen käyttöohje.)

Järjestelmä on kohtuullisen tuore, jonka kehittämistä jatketaan edelleen. Ensimmäisen kerran SUPROa käytettiin vuoden 2010 budjettia laadittaessa. Vuoden 2013 budjetin laatiminen oli ensimmäinen kerta, jolloin SUPROa käyttivät kaikki Suomen osuuskaupat ja Suomen osuuskauppojen keskuskunta. (Koskinen 2012)

4.2 SUPROn yleisesittely

Seuraavissa kappaleissa esitetään SUPROn rakennetta. SUPROn yleisesittelyssä kuvataan SUPROssa täydennettäviä välilehtiä, joista vuosisuunnittelun kokoaminen koostuu. Ryhmäpäällikön tehtävänä on suunnitella ja koota alla olevat mallit, säädellä niitä tarpeen mukaan, jotta haluttuun/annettuun tulostavoitteeseen päästäisiin. Mallien tehtävänä on suunnitella eri toimipaikkoja ja -yksiköitä. (Koskinen 2012)

4.2.1 Hallintamalli

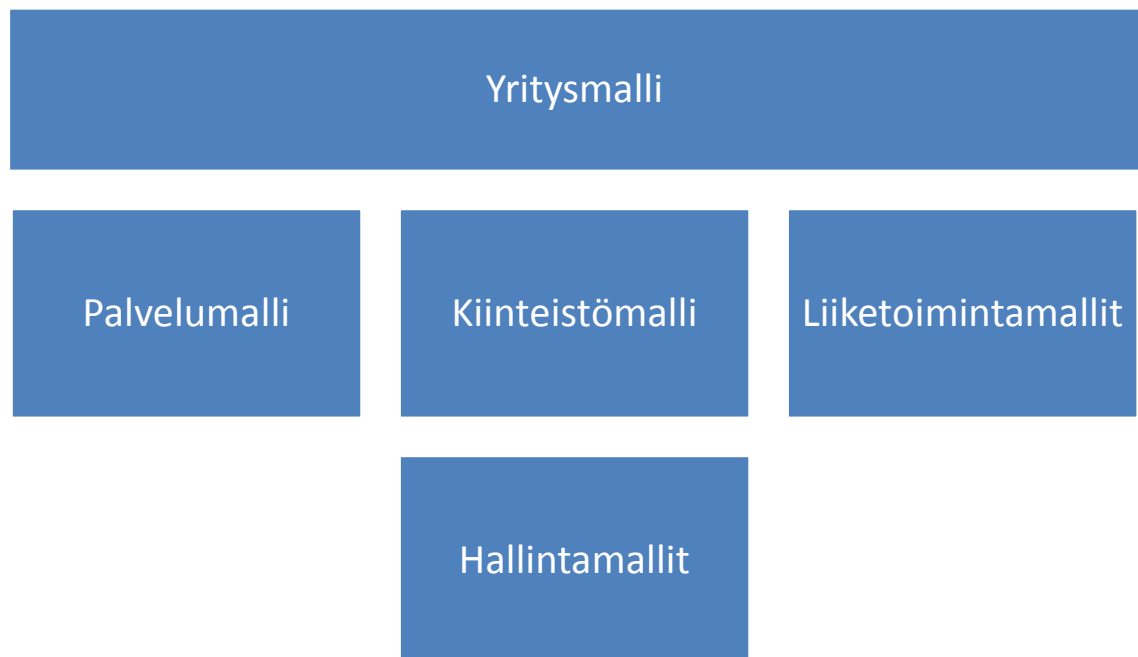
Organisaatorakenteet ylläpidetään ORMA- järjestelmässä. Hallintamallin tehtävä on määritellä SUPROa varten organisaation toimipaikat ja niiden sisältämät laskentapaikat. Esimerkiksi jokaisella S-marketilla on oma laskentapaikkansa, kun taas esimerkiksi ABC Marjalalla niitä on useampia: marketilla, ravintolalla ja polttonesteellä omansa. Hallintamallin mukaan toimipaikat ja laskentapaikat ohjataan suunniteltaviksi haluttuihin malleihin ja niille määritellään suproluokat. Hallintamallin eteneminen kuvataan kuviossa 2. Suproluokka on koko SUPRO suunnittelun keskeisin termi, sillä tarkoitetaan osastoa tai liikeideaa, jotka ovat toimialakohtaisia. Suproluokkia ovat esimerkiksi ABC-toimialalla liikemyymälöiden päivittäistavarakauppa, liikemyymäläravintolat, polttoneste ja pikaruokatoimiala. Jokaiselle suunniteltavalle liiketoiminnan laskentapaikalle tulee olla määriteltynä oma suproluokkansa. (SUPRO ohje/Hallintamalli.)



Kuvio 2. Hallintamallin eteneminen (SUPRO ohje/Hallintamalli.)

Hallintamalleja on kolme, mitkä ovat esitetty kuvassa 3. Ensimmäisessä mallissa, liiketoiminnan hallintamallissa, hallinnoidaan osuuskaupan perusliiketoiminnan laskentapaikat. Malli hallinnoi päivittäistavara- ja käyttötavarakaupan, majoitus ja ravintoloiden, liikemyymälöiden sekä autokaupan laskentapaikat. (SUPRO ohje/Hallintamalli.)

Toinen malli, konsernin hallintamalli määrittelee sekä kiinteistö- että palvelutoimipaikkojen rakenteet. Viimeisessä mallissa, yleismallin hallintamallissa hallinnoidaan sellaisia liiketoiminnan laskentapaikkoja, jotka eivät sovellu syystä tai toisesta suunniteltaviksi tavallisissa liiketoiminnan suunnittelumalleissa. (SUPRO ohje/Hallintamalli.)



Kuvio 3. Hallintamallien jakautuminen (SUPRO ohje/Hallintamalli.)

4.2.2 Palvelut

Palvelumalleissa suunnitellaan konttori- sekä kiinteistölaskentapaikat, yrityksen rahoitus, sekä yhdistetään muiden mallien suunnitelmat yritys/konsernitasolle. AOK Palvelut Takt -mallissa suunnitellaan mm. talous- ja henkilöstöhallinnon sekä ICT-tuen kustannukset, jotka vyörytetään joko kokonaan tai osin palveluveloituksina toimipaikoille (nollatulostavoite). Vyörytysajureina voidaan käyttää

toteutunutta myyntiä, henkilölukumäärää sekä asiakasomistajamyynnin ja normaalin myynnin yhdistelmää. (SUPRO ohje/Palvelut.)

Kiinteistömallissa suunnitellaan kiinteistöjen kustannukset, jotka vyörytetään hoitovuokrina varsinaiselle liiketoiminnalle. Lisäksi kiinteistömallista vyörytetään vastaavasti kiinteistöinvestointeihin perustuvia pääomavuokria liiketoiminnalle. Palvelut näkyvät kokonaisuudessaan kuvasta 2. (SUPRO ohje/Palvelut.)

Palveluiden Supro-suunnittelu 

	Nimi 
	AOK Kiinteisto (4076040)
	AOK Kiinteisto Strat (4076030)
	AOK Kiinteistöohjaus (4071050)
	AOK Palvelut Takt (4076022)
	AOK Palvelut, ajurit (4076029)
	AOK Rahoitus (4076050)
	AOK Yritysparemetrit, takt (4071040)
	AOK Yritystason strateginen suunnittelu (4071010)
	AOK Yritystason taktinen suunnittelu (4071020)
	test 

Kuva 2. Palveluiden SUPRO-suunnittelu

4.2.3 Liiketoimintamallit

LiMy- mallissa suunnitellaan liikennemyymälät ja automaattiasemat. Liikennemyymälöiden osalta suunnittelu tehdään marketille, ravintolalle sekä mahdollisille autonpesuille ja pikaruokatoiminnalle erikseen. Polttonestekauppa suunnitellaan strategisessa mallissa. Mara -mallissa suunnitellaan hotellit majoituksineen ja ravintolat useissa eri malleissa. (SUPRO ohje/LiMy.)

PT/KT-mallissa suunnitellaan päivittäis- ja käyttötavarakaupan toimipaikkojen/ laskentapaikkojen/ suproluokkien rullaava 12 + 9 kuukauden jakson taktinen ennuste. Suunniteltavia kohteita on kolme: Tmp Prisma Takt, Tmp Sokos Takt ja Tmp Market Takt käsittäen Salmet, Alepat ja S-marketit. (SUPRO ohje/PT/KT.)

4.2.4 Yleismalli ja raportit

Yleismalli on yksinkertainen suunnittelumalli. PKO:ssa yleismallissa suunnitel-
laan Kolin rinteet, Prisman parturi, S-Kukkakauppa ja PKO:n hautauspalvelu.
(SUPRO ohje/Yleismalli.)

Suunnittelun tukena SUPROssa on joukko valmiita raportteja, joihin tehdyt
suunnitelmat päivitetään yöajoissa eli suunnitelmat ovat SUPRO-raportoinnissa
suunnittelua seuraavana päivä. Kuvassa 3 näkyy Takataskulle vyörytetyt hoito-
ja pääomavuokrat. (SUPRO ohje/Yleismalli.)

MR519901383, TAKATASKU JOENSUU

Tili	Velkova kiinteistölaskentapaikka	2013/01	2013/02	2013/03	2013/04	2013/05	2013/06
Hoitovuokrat Supro	RAVINTOLA TAKATASKU KIINTEISTÖ LP0643735						
	Hoitovuokrat Supro yhteensä						
Pääomavuokrat Supro	RAVINTOLA TAKATASKU KIINTEISTÖ LP0643735						
	Pääomavuokrat Supro yhteensä						
Yhteensä							

Kuva 3. Takataskulle vyörytetyt hoito- ja pääomavuokrat

Sokos Vaakuna Korttelin kiinteistölaskentapaikan veloittamat hoito- ja pääoma-
vuokrat näkyvät kuvasta 4. Ne vyörytetään usealle toimipaikalle ja laskentapai-
kalle.

 **Kiinteistö vuokrasuhde - velkovat kiinteistölaske**
 Raportin ajopäivä: 12.12.2012

Vuosi:

Velkova kiinteistölaskentapaikka: **0643767, SOKOS-VAAKUNA KORTTELI**

0643768, PRISMA JOENSUU KIINTEISTÖ
 0643769, ABC SIHTALA/PKO:N KONTTOR
 0643771, KIIHTELYSVAARAN KIINT
 0643773, SM TOHMAJARVI KIINTEISTÖ
 0643774, RAVINTOLA KOLUMBUS KIINTEI
 0643775, SM UTRA KIINTEISTÖ
 0643777, SM UIMAHARJU KIINTEISTÖ
 0643778, KIINTEISTÖ KOLIN RINTEET
 0643779, SM NOLJAKKA KIINTEISTÖ

[Poista](#)

SOKOS-VAAKUNA KORTTELI LP0643767

Tili	Vuokralainen	Nimi	
Hoitovuokrat Supro	LP0643095, SOKOS JOENSUU YLEISKULUT	Sokos ajanviete	
		Sokos hyvä olo	
		Sokos kauneus	
		Sokos koti	
		Sokos lapset	
		Sokos liikunta ja ulkoilu	
		Sokos miehet	
		Sokos naiset	
	MR51347079, SOKOS HOTEL VAAKUNA JOENSUU	Amarillo	
		Bepop	
		Hotelli Vaakuna	
		Public Corner	
	MR552109431, RAVINTOLAMAAILMA SOKOS JOENSUU	Rosso	
		Torero	
		Hesburger Sokos Joensuu	
		Prisma Sokos Joensuu	

Kuva 4. Sokos Vaakuna Korttelin veloittamat hoito- ja pääomavuokrat

Kuvasta 5 ilmenevät, mitkä konttorin laskentapaikat tekevät sisäisiä veloituksia. Lisäksi kuvassa näkyvät sisäiset palveluveloitukset kuukausi- ja vuositasolla. Summa linkittyy kyseiselle laskentapaikalle taktiseen suunnittelumalliin kyseisen SUPRO- tilin hallihallintopalvelut, markkinointikulut linkitetyt kulut tilille.

Veloitettava: BEER STOP JOENSUU **Toiminto:** Kaikki **Ajuri:** Kaikki **Tuottotili:** Kaikki **Veloitustili:** Kaikki **Vuosi:** 2013

Suproluokka	Veloitustili	Velkovan laskentapaikan nimi	Veloitus/kk (EUR)	Veloitus/v (EUR)
BEER STOP JOENSUU (T542864178)				
Ketjutt. juomaravintola	Hallintopalvelut Supro	AO-PISTE (0643916)		
		ATK-TUKI (0643917)		
		HENKILÖSTÖHALLINTO (0643908)		
		KIINTEISTÖPÄÄLLIKKÖ (0643770)		
		MARA-KALUPAN TOIMIALAJOHTO (0643907)		
		TALOUSSHALLINTO (0643909)		
	Hallintopalvelut Supro - Summa			
	Markkinointikulut Supro	AO-MARKKINOINTIKULUT (0643915)		
		MAINONTA JA VIESTINTÄ (0643925)		
	Markkinointikulut Supro - Summa			
Ketjutt. juomaravintola - Summa				
BEER STOP JOENSUU (T542864178) - Summa				
Kokonaisuus - Summa				

Kuva 5. Sisäisiä veloituksia tekevät laskentapaikat

SUPROn Tulosraportti – tilit – osio antaa kuukausikohtaisen budjetin toimipaikan näkökulmasta. Tämä näkyy myös kuvasta 6. Raportilla ei näy kuitenkaan verollista myyntiä, joka on toimipaikkojen näkökulmasta selvä puute.

Vastuualue: Kaikki

SBA: Kaikki

Toimiala: Kaikki

Vuosi: 2013

Versio: 2013

Tilannekuva: Oletus

Päivitä

	2013/01	2013/02	2013/03	2013/04	2013/05	2013/06	2013/07	2013/08	2013/09	2013/10	2013/11	2013/12	Yhteensä
LIKKEVAIHTO													
Vahittaismyynti													
Myynti-oikaisuerät													
Muuttuvat kulut													
MYNTIKATE													
Henkilöstökulut													
Markkinointikulut yhteensä													
Hallintokulut yhteensä													
Atk-, kalusto- ja tarvikkeet													
TOIMINTAKATE													
Kiinteistökulut													
Vuokratkulut													
Kone- ja kalustovuokratkulut													
KIINTEAT KULUT													
KÄYTTÖKATE													
Suunnitelmapoistot													
LIIKETULOS													
Nettorahoituskulut													
OPERATIIVINEN TULOS													
TOIMINNAN TULOS													
TILIKAUDEN TULOS													

Kuva 6. Tulosraportti-tilit

5 Kivijalkaravintoloiden taktinen vuosisuunnittelu

PKO:n ns. kivijalkaravintoloiden taktiseen vuosisuunnitteluun sisältyy kuusi Pohjois-Karjalan Osuuskaupan ravintolaa: Takatasku, Kolumbus, Beer Stop, Bar Play ja Public Corner Joensuussa sekä Kiteen Karhu. Ravintoloiden vuosisuunnittelun SUPROon tekee käytännössä kivijalkaravintoloista vastaava ryhmäpäällikkö. (Hämäläinen 2012)

5.1 Tavoitteiden asettaminen ja hyväksyminen

Tavoitteiden asettaminen alkoi ryhmäpäällikön toimipaikkatasoisesta esityksestä PKO:n Mara-toimialajohtajalle sisältäen myynti- ja tulosenusteet sekä keskeisimmät tunnusluvut loppuvuodelle 2012 sekä ryhmäpäällikön näkemyksen

vastaavista luvuista vuodelle 2013. Toimialajohtaja kokosi yhteen eri vastuualueiden esitykset vastaavista luvuista ja esitti koko toimialan osalta tavoitetasot myynnille sekä operatiiviselle tulokselle PKO:n hallituksessa lokakuun suunnittelukokouksessa. Hallituksen päättämät MaRa-kaupan vuoden 2013 tavoitteet (myynti ja operatiivinen tulos) toimialajohtaja jakoi kullekin vastuualueelle suunnittelun lähtökohdaksi.

Oman vastuualueensa myynti- ja tulostavoitteen ryhmäpäällikkö jakoi yksiköittäin, johon hän oli käyttänyt kunkin yksikön mennyttä vuotta sekä kuluvaan vuoteen pohjana suunniteltavan vuoden tavoitteita asettaessaan. (Hämäläinen 2013)

5.2 Suunnittelu ja kokoaminen

Saatuaan tavoitteet, ryhmäpäällikkö asetti yksiköittäin myynnin, myyntikatteen, henkilöstökulut ja näiden jälkeen toimintakатteen ja operatiivisen tuloksen. Kuitenkin niin, että haluttuun tulostavoitteeseen päästään yhteensä kivijalkaravintoloiden osalta. Tulostavoite on asetettu yhteisesti Pohjois-Karjalan Osuuskaupan ravintoloiden osalta ja toimialajohtaja jakaa vastuualueittain tulostavoitteet (Vaakunan ravintolat, Kimmel, nopea syöminen, kivijalkaravintolat, Koli jne.) ja ryhmäpäällikön tehtävänä on suunnitella nämä edellä mainitut yksiköittäin. Tavoite budjettiin pääsemiseksi joutuu usein säättämään mm. henkilöstökuluja ja myyntikatetta sekä markkinointikuluja. (Hämäläinen 2013)

Kivijalkaravintoloiden vuosisuunnittelussa jokaiselle ravintolalle tehtiin toimintasuunnitelma, joka sisälsi kaiken, mitä oli suunniteltu. Esimerkiksi Ässäpubeihin kuuluviin ravintoloihin toimintasuunnitelma tulee ketjun kautta osittain, niiden lisäksi siihen muokataan omat paikalliset tekemiset. Ketjuun kuulumattomilla toimintasuunnitelma perustuu omaan suunnitteluun. Toimintasuunnitelmia suunniteltiin yhdessä ravintolapäälliköiden kanssa. Varsinainen toimintasuunnitelma elää läpi vuoden. Siinä on lähinnä ketjuun kuulumattomien osalta otettu ns. päälinjat markkinointiin ja tulevan vuoden suunnitelmiin. Varsinaisia lukuja ei etenkään ketjuun kuulumattomilla toimintasuunnitelmaan sisälly. Ketjuun kuuluvilla kuten Public Cornerilla ja ässäpubeihin kuuluvilla Bar Playlla, Kolumbuksella ja Takataskulla ovat myös tulostavoitteet ketjun toimintasuunnitelmassa. Tä-

mä ei kuitenkaan tarkoita, että ne asetetaan tavoitteeksi paikallisessa tekemisessä. Toimintasuunnitelmaa on hyvä hyödyntää suunniteltaessa, sillä se toimii erittäin hyvänä työvälineenä suunnittelussa. Ilman toimintasuunnitelman laatimista suunnittelu ei etene. (Hämäläinen 2013)

Suunnitelmien tultua valmiiksi, ryhmäpäällikkö kokosi tiedot suunnittelujärjestelmä SUPROon kunkin ravintolan osalta. Suunnitelmien kokoaminen aloitettiin yhdessä PKO:n talouspäällikön kanssa, sillä vuosisuunnittelun tekeminen kivi-jalkaravintoloiden ryhmäpäällikölle oli ensimmäinen kerta. Tämän jälkeen hän jatkoi vuosisuunnittelun kokoamista yksin. Halutun lopputulokseen saavuttamiseksi täytyi säätää joitakin kohtia useaankin otteeseen, ennen kuin suunnitelma oli kokonaan valmis. (Hämäläinen 2013)

5.3 Suunnitteluajataulu 2013

Sekä taktinen että strateginen suunnittelu tapahtui PKO:ssa elo-joulukuussa 2012 seuraavalla aikataululla. Elokuussa PKO:n suunnitteluvastaava päivitti tarvittavat muutokset ORMA järjestelmään, mikäli organisaatorakenteessa on tapahtunut/tapahtumassa muutoksia, esimerkiksi tiedossa olevat avattavat uudet toimipaikat ja niiden laskentapaikat. (PKO/suunnittelu 2013.)

SUPRO- järjestelmässä suunnitteluvastaava tekee tarvittavat hallintamallin sekä yritysparametrien määrittäykset sekä tarkistukset, jotta suunniteltavat laskentapaikat tulevat näkyviin oikeissa suunnittelumalleissa. Touko-heinäkuun toteumatiedot tuotiin suunnittelujärjestelmä SUPROon 27.8.–4.9.2012. (PKO/suunnittelu 2013.)

Syyskuussa liiketoiminnansuunnittelijat (alue- ja ryhmäpäälliköt, hotellijohtajat, Prismajohtaja sekä Sokoksen tavaratalopäällikkö) päivittävät loppuvuoden 2012 kuukausitason ennusteet. Kiinteistö-laskentapaikkojen suunnittelu alkoi 5.9.2012 ja suunnittelu-aikaa annettiin 23.10.2012 asti. Toimialajohtajat, talousjohtaja sekä talouspäällikkö tekivät Excelillä ensimmäisen tulospolkuennusteen vuosille 2012–2018. Elokuun toteumatiedot ladattiin jälleen SUPROon 21.9.–1.10.2012. (PKO/suunnittelu 2013.)

Lokakuussa, 1.10.–23.10.2012, aikana tapahtui konttorilaskentapaikkojen (esimerkiksi taloushallinto, henkilöstöhallinto, markkinointi) suunnittelu, minkä jälkeen sisäiset palveluveloitukset olivat valmiina liiketoimintamalleissa. PKO:n hallituksen suunnitteluseminaari oli lokakuun alussa. Seminaarissa määriteltiin vuoden 2013 tavoitetasot toimialoittain verolliselle myynnille sekä operatiiviselle tulokselle, minkä jälkeen kullakin toimialalla pidettiin suunnittelukokous/kokouksia (toimialajohtaja vastuussa). Suunnittelukokouksissa määriteltiin laskentapaikkakohtaiset tavoitetasot. Syyskuun toteumatiedot ladattiin SUPROon 19.–24.10.2012. Liiketoiminnan vuoden 2013 taktinen vuosisuunnittelu alkoi 29.10.2012. (PKO/suunnittelu 2013.)

Liiketoiminnan suunnittelu päättyi virallisesti marraskuussa 12.11.2012 ja kaikkien suunnitelmien ensimmäinen vahvistaminen tapahtui 14.–16.11.2012. Tavoitteena oli, että suunnitelmat olisivat olleet ”pieniä viilauksia” vaille valmiit 12.11.2013 mennessä. Suunnitelmat olivat SUPRO- raportoinnissa 19.11.2012, minkä jälkeen liiketoiminnan osalta tehtiin tavoitteiden mukaisesti vain pieniä muutoksia. Talouspäällikkö aloitti rahoituksen ja yritystason suunnittelun 16.11.2012. (PKO/suunnittelu 2013.)

Suunnitelmien toinen vahvistaminen tapahtui joulukuussa 1.-3.12.2012. Tällöin valmiina olivat kaikki liiketoiminnan-, kiinteistölaskennan- ja konttorinlaskentapaikat. Yritystason suunnittelu jatkui 13.12.2012 saakka, minkä jälkeen vuosi 2013 oli suunniteltu. Taktisten suunnitelmien lopulliset vahvistukset tehtiin 15.–17.12.2012. Vuosien 2013–2018 strateginen suunnittelu jatkui 19.12.2012 saakka. (PKO/suunnittelu 2013.)

6 MaRa -kaupan suunnittelu

6.1 Lähtötiedot

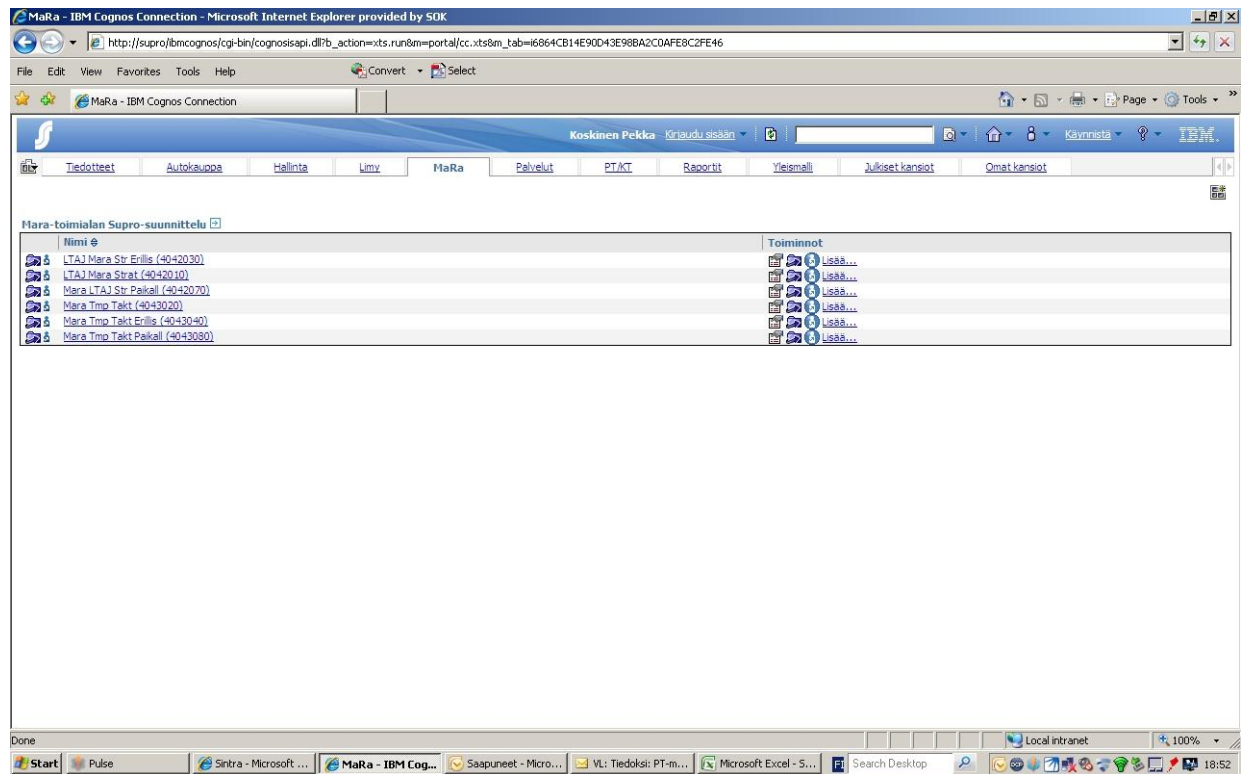
Kivijalkaravintolat ovat osa matkailu- ja ravitsemiskaupan (MaRa) kokonaisuutta. MaRa-toimialan toimipaikkasovelluksessa ryhmäpäällikön tehtävänä on suunnitella toimipaikkojen ja suproluokkien liiketoimialueen, osastojen, lasken-

tapaikkojen myyntejä, katteita ja tarvittavia henkilöstöresursseja. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)

MaRa taktinen suunnittelusovellus on tarkoitettu hotellien ja erillisravintoloiden taktisen aikavälin suunnitteluun. Ryhmäpäällikkö suunnittelee jokaisen omana toimipaikkanaan, toimipaikasta riippuen yhden tai useamman osaston/laskentapaikan kerrallaan. Mikäli suunnittelu vastuu jakautuu eri henkilöille, työnjakoa on mietittävä, sillä järjestelmässä voi tallentaa tietoja vain yksi henkilö yhteen toimipaikkaan kerrallaan. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)

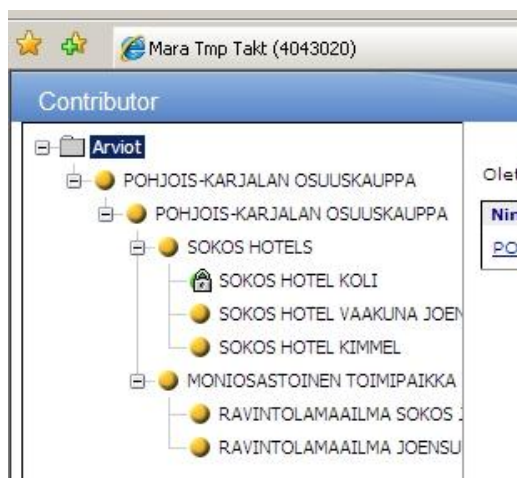
SUPRO-mallin mukaisesti suunnitteluajanjakso on yhteensä 21 kuukautta. Suunnitteluajanjakso jaetaan kuluvan tilikauden ennusteeseen ja seuraavien vuosien taktiseen suunnitteluun. Esimerkiksi syksyllä 2012 ryhmäpäällikkö suunnitteli loppuvuoden sekä seuraavan vuoden 2013 tammi-joulukuun. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)

Mara (suunnittelusovellus) mallit jakautuvat kolmeen eri malliin, Mara Tmp Takt, Mara Tpm Takt Erillis- ja Mara Tpm Takt Paikallis-malliin. Mallit ovat näkyvät kuvasta 7. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)



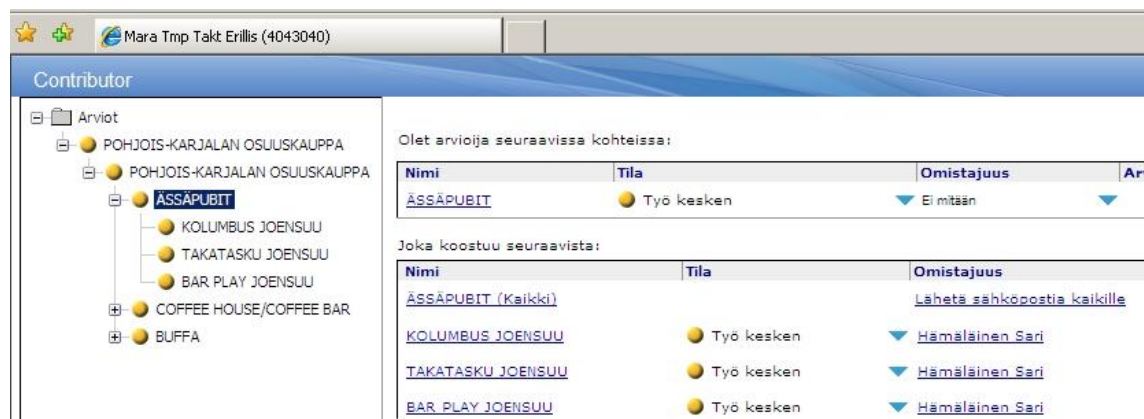
Kuva 7. MaRa- mallit

Ensimmäinen malli Mara Tmp Takt käsittelee moniosastoisia toimipaikkoja kuten hotelleja ja niiden laskentapaikkoja. Lisäksi niihin kuuluvat ravintolamaailmat ja moniosastoiset toimipaikat. Nämä näkyvät alla olevasta kuvasta 8. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)



Kuva 8. Mara Tmp Takt

Toinen malli on nimeltään Mara Tpm Takt Erillis (erillismalli). Malli sisältää konseptoitujen ketjujen erilliset laskentapaikat, esimerkiksi Rosson ja Amarillon ja ne, jotka ilmenevät kuvasta 9. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)



Contributor

Olet arvioija seuraavissa kohteissa:

Nimi	Tila	Omistajuus
ASSÄPUBIT	● Työ kesken	▼ Ei mitään

Joka koostuu seuraavista:

Nimi	Tila	Omistajuus
ASSÄPUBIT (Kaikki)		Lähetä sähköpostia kaikille
KOLUMBUS JOENSUU	● Työ kesken	▼ Hämläinen Sari
TAKATASKU JOENSUU	● Työ kesken	▼ Hämläinen Sari
BAR PLAY JOENSUU	● Työ kesken	▼ Hämläinen Sari

Kuva 9. Mara Tmp Takt Erillis

Kolmas malli Mara Takt Paikall (Paikallismalli) käsittelee ei-konseptoitujen ravintoloiden erilliset laskentapaikat. Laskentapaikat näkyvät kuvasta 10, jotka ryhmäpäällikkö suunnittelee kunkin omana toimipaikkanaan. Jokaisella toimipaikalla täytyy olla oma laskentapaikka, joka yleensä on jokin numerosarja. Laskentapaikka mahdollistaa, että oikean toimipaikan kulut ja muut tapahtumat menevät oikealle toimipaikalle. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)



Contributor

Olet arvioija seuraavissa kohteissa:

Nimi	Tila
KETJUTTAMATTOMAT JUOMARAVINTOLAT	● Työ kesken

Joka koostuu seuraavista:

Nimi	Tila	Omistajuus
SIMO HURTTA	● Työ kesken	▼ Granqvist Kirsi
KARHU KITEE	● Työ kesken	▼ Hämläinen Sari
BEER STOP JOENSUU	● Työ kesken	▼ Hämläinen Sari

Kuva 10. Mara Tpm Takt Paikallis

6.2 Ravintolamyynti

6.2.1 Ravintolan lähtötiedot

Ravintolamyyntiin oleellisesti kuuluvat lähtötiedot ryhmäpäällikkö määrittää aluksi. Lähtötiedot sisältävät asiakaspaikkojen määrät, neliöt, hoito- ja pääomavuokrien jako-osuus, bonusmyynnin osuus myynnistä, arvioitu ao- bonus %, rahdit ja hävikit sekä myynnin ja myyntien osuudet ja kateprosentit. Esimerkiksi toimipaikan neliöt siirtyvät tiedoksi ketjuohjaukseen, joten siksi ne ovat tärkeitä määrittää. Hoito- ja pääomavuokrien osuudet jakautuvat ravintoloille ja hotellien osastoille annettujen osuuksien mukaisesti, esimerkiksi neliöperusteisesti. Ravintoloiden lähtötiedot näkyvät kuvassa 11. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)

	2013/01	2013/02	2013/03	2013/04	2013/05	2013/06	2013/07	2013/08	2013/09	2013/10	2013/11	2013/12	2013 YHT
Asiakaspaikkojen määrä													
Neliöt toteuma (TARA)													
Korvaa, m2													
Neliöt ennuste, ravintola													
Bonusmyynnin osuus myynnistä %	42,0 %	42,0 %	42,0 %	42,0 %	42,0 %	42,0 %	42,0 %	42,0 %	42,0 %	42,0 %	42,0 %	42,0 %	42,0 %
Arvioitu ao-bonus %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Rahdit %:a liikevaihdosta													
YHTEENSÄ Hävikki-% nettomyynnistä													
—													
Ruokamyynti %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %
Alkoholimyynti %	47,0 %	47,0 %	47,0 %	47,0 %	47,0 %	47,0 %	47,0 %	47,0 %	47,0 %	47,0 %	47,0 %	47,0 %	47,0 %
Olut-myynti %	39,0 %	39,0 %	39,0 %	39,0 %	39,0 %	39,0 %	39,0 %	39,0 %	39,0 %	39,0 %	39,0 %	39,0 %	39,0 %
Virvoitusjuomamynti %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %
Muu rav.myynti %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %

Kuva 11. Ravintolan lähtötiedot

6.2.2 Ravintolan myyntikate

Ravintolan myyntikate kokoaa yhteen ravintolan lähtötiedot ja ravintolantyötunteihin syötetyt ravitsemusmyynnin kate- ja muut tiedot. Ravintolan myyntikate – välilehdellä ryhmäpäällikkö suunnittelee pääsylipputulot, tilavuokrat, muun myynnin, oheispalvelutuotot ja muut myynnin oikaisuerät, jotka näkyvät kuvasta 12. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)

Ravintolanmyyntikatteelle on tapahtunut hienoista nousua edelliseen vuoteen nähden. Pääasiassa tämä hienoinen nousu on johtunut lipputulojen

noususta, mutta myös tavaramyynnin hinnoittelusta. Kasvua tapahtui muissa kivijalkaravintoloissa, paitsi Karhun ja Beer Stopin luvut pysyivät lähes ennallaan ja Corner oli laskeva tietoisesti valittujen toimenpiteiden vuoksi. (Hämäläinen 2013)

	KUU YHT.	Ma yht.	Ti yht.	Ke yht.	To yht.	Pe yht.	La yht.	Su yht.
Ravintolan nimi								
Ravitsemismyynti, ed. vuosi	15 087	1 235	1 123	1 614	2 003	3 732	3 874	1 505
Yleinen hintatason muutos		103,2	103,2	103,2	103,2	103,2	103,2	103,2
Yleinen volyymin muutos		101,6	101,6	101,6	101,6	101,6	101,6	101,6
Toimipaikalle asetettu tavoite		99,1	99,1	99,1	99,1	99,1	99,1	99,1
Oma kasvutavoite		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ravitsemismyynti (ed. vuodesta)	15 819	1 295	1 177	1 692	2 101	3 914	4 062	1 579
Käsin korvaava tieto								
Ravitsemismyynti (ennuste) /vko	15 824	1 296	1 178	1 693	2 101	3 915	4 063	1 579
Ravitsemismyynti (ennuste) /kk	68 269	5 183	5 889	8 463	10 506	15 660	16 252	6 316
Pääsylipputulot /vko	500					250	250	
Pääsylipputulot /kk	2 000					1 000	1 000	
Pvm tarkennetut kk-myyntit:								
Ruokamyynti brutto	2 754	209	238	341	424	632	656	255
Alkoholimyynti brutto	32 075	2 435	2 767	3 976	4 936	7 357	7 636	2 968
Olutmyynti brutto	26 615	2 021	2 296	3 299	4 096	6 105	6 336	2 463
Virvoitusjuomamyynti brutto	3 412	259	294	423	525	783	812	316
Muu rav. myynti brutto	3 412	259	294	423	525	783	812	316
Ravitsemismyynti (ennuste).	68 269	5 183	5 889	8 463	10 506	15 660	16 252	6 316
Pääsylipputulot.	2 000					1 000	1 000	
Tilavuokrat /kk								
Muu myynti /kk								
Oheispalvelutuotot /kk	3 150	450	450	450	450	450	450	450
MYYNTEI YHTEENSÄ	73 419	5 633	6 339	8 913	10 956	17 110	17 702	6 766

Kuva 12. Ravintolan myyntikate

6.2.3 Ravintolan työtunnit

Ravintolan työtunnit sisältävät suproluokkien (osasto/laskentapaikka/liiketoiminta-alue) työtunnit ja henkilöstökustannukset. Työtunnit suunnitellaan myynti/tehtyjen työtuntien kautta. Myös sali- ja keittiötyön teholliset tunnit suunnitellaan myynti/tehtyjen työtuntien kautta. Työtunnit ovat esitetty kuvassa 13. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)

	KUU YHT.	Ma yht.	Ti yht.	Ke yht.	To yht.	Pe yht.	La yht.	Su yht.
Ravintolan nimi								
Ravitsemissyynti	68 269	5 183	5 889	8 463	10 506	15 660	16 252	6 316
Ruokamyynti	2 754	209	238	341	424	632	656	255
Saliteho €/h, tavoite	104	72	68	80	91	145	113	93
Saliteho €/h, korvaa		70	70	70	70	120	120	70
Pvm tarkennettu saliteho	85	70	70	70	70	113	113	70
Pvm tarkennetut salitunnit	802	74	84	121	150	139	144	90
joista vuokratyövoimana %, sali	18,2 %	23,0 %	20,0 %	16,0 %	13,0 %	19,0 %	19,0 %	22,0 %
Muut salin maksetut tunnit	28		7	7	7	7		
SALITUNNIT, OMA	684	57	74	109	138	119	116	70
Salitunnin hinta, oma, pl. sivukulut	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
SALITYÖ OMA	17 809	1 485	1 935	2 827	3 584	3 111	3 033	1 833
SALITUNNIT, vuokratyövoima	146	17	17	19	20	26	27	20
Salitunnin hinta, vuokratyövoima	25,24	25,24	25,24	25,24	25,24	25,24	25,24	25,24
SALITYÖ VIERAAT	3 691	430	425	488	492	666	689	501
SALITYÖ YHTEENSÄ (BRUTTO)	21 501	1 915	2 360	3 316	4 076	3 777	3 723	2 334

Kuva 13. Ravintolan työtunnit

6.2.4 Ravintolan päivämyynti ja työ

Ravintolan perusviikon myyntejä, jotka näkyvät kuvasta 14, voi halutessaan tarkentaa ravintolan päivämyynti ja työ – välilehdellä. Ravintolan perusviikko – välilehdellä suunnitellut myynnit ovat jakautuneet tuoteryhmäkohtaisesti kuukauden/viikon kullekin päivälle syötetyn mukaisesti. Ravintolan päivämyynti ja työ tuo lisäarvoa erityisesti paikallisten tapahtumien myynnin ja tuntien kohdistamiselle. Juhlapyhien vaikutusta perusviikkoon on hyvä muokata tarpeen mukaan. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)

	Alkomyynti	Olutmyynti	Virvoitusjuomamyynti	Muu myynti	Yhteensä (pl. pääsyliput)	Yhteensä, korvaa	Pääsylippumyynti	Korv.p.	Yhteensä	Salitunnit käytettävissä	Salitunnit, korvaa	Lopulliset salitunnit	Keittiötunnit käytettävissä	Keittiötunnit, korvaa	Lopulliset keittiötunnit	Tunnit yhteensä	Kok
Ti	641	584	114	57	1 424				1 424	20		20				20	
Ke	1 030	938	183	92	2 288				2 288	31		31				31	
To	638	582	114	57	1 419				1 419	20		20				20	
Pe	1 902	1 733	338	169	4 226				4 226	35		35				35	
La	2 265	2 064	403	201	5 034				5 034	42		42				42	
Su	1 058	964	188	94	2 351				2 351	28		28				28	
Yht.	8 782	8 002	1 561	781	19 516				19 516	216		216				216	

Kuva 14. Ravintolan päivämyynti ja työ

6.3 Henkilöstö

Henkilöstö -välilehti kokoaa yhteen eri välilehdillä suunnitellut myynnit, katteet, ja henkilöstökulut (osastoittain ja yhteensä – tasolla). Lisäksi se antaa mahdollisuuden suunnitella mm. muita palkkoja ja vapaaehtoisia sosiaalikuluja. Henkilöstö yhteensä on esitetty kuvassa 15. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)

YHTEENSÄ						
Myynti	84 143	81 663	88 225	68 269	62 409	77 705
Ruokatuotannon palkkakate %	58,4 %	58,4 %	58,4 %	65,8 %	65,8 %	65,8 %
LIIVEVAIHTO	73 069	71 042	76 406	60 212	55 468	69 104
Myyntikate	56 749	55 203	59 294	48 088	44 385	55 305
Myyntikate-%	77,7 %	77,7 %	77,6 %	79,9 %	80,0 %	80,0 %
HENKILÖSTÖKUSTANNUS	24 655	19 224	23 592	22 000	19 716	24 758
Henkilöstökustannus-% liikevaihdosta	33,7 %	27,1 %	30,9 %	36,5 %	35,5 %	35,8 %
Henkilöstökustannus-% myyntikatteesta	43,4 %	34,8 %	39,8 %	45,7 %	44,4 %	44,8 %
Henkilöstökustannus, keittiö						
Vuokratyövoiman osuus	18,6 %	17,8 %	17,1 %	16,8 %	21,1 %	15,0 %
Tunnit, brutto	1 037	809	972	830	722	844
Tunnit, netto	1 037	809	972	802	701	823
Myynti/työtunti	81	101	91	85	89	94
Työnhinta, EUR/h	23,4	23,4	23,4	25,9	26,3	28,7
Tunnit, keittiö						
PALKKAKATE	32 095	35 979	35 702	26 089	24 669	30 547
Palkkakate-% liikevaihdosta	43,9 %	50,6 %	46,7 %	43,3 %	44,5 %	44,2 %

Kuva 15. Henkilöstö yhteensä

6.4 Kiinteät kulut

Kiinteiden kulujen ennusteet päivittyvät automaattisesti muista SUPRO – mal- leista ja edellisen vuoden toteumasta. Linkitettyjä kulujat ovat esimerkiksi mark- kinointikulut ja vuokrat sekä tukiyksiköiden palveluveloitukset (AOK:n omat ja SOK:n veloitukset). Kiinteiden kulujen aikajaksona käytetään myös taktista 21 kuukautta. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)

6.5 Investoinnit

Suunnitteluvastaava ohjeistaa kenen tehtävänä on suunnitella liiketoiminnan investoinnit. SUPROn investoinnit – välilehdeltä ilmenevät suunniteltavat alueet, jotka näkyvät kuvasta 16. Yhtenäisesti sovitulla investointien suunnitteluperiaatteella pystytään seuraamaan, että SUPROon suunnitellaan vain hyväksytyt investoinnit. Hylätyt tai lykkääntyneet investoinnit poistetaan ja investointiajankohdasta muutetaan tarpeen mukaan, jotta vuokrat ja poistot siirtyvät oikein laskenta-paikoille. Investointien korko on sisäinen korko, joka vaikuttaa mm. käyttö-pääomalle laskettavaan pääoman korkokustannukseen. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)

Investointityyppi *	Osasto *	KOM-luokka *	Tulostili	Tulostili, korvaava	Investointi *	josta aiemmin hankittu keskeneneräisin	Valuutta	Poisto aika, v	Poistoaika, kk	Korvaava poistoaika, kk	Tasapoisto/kk	Status *	Investointiajankohta *
2	Investointi, oma LP	Ässäpöytä	Koneet ja kalusto 5 v	STA1100 Suunnitelmapoistot	10 000			5	60				2013/11

Kuva 16. Investoinnit

6.6 Käyttöpääoma

Käyttöpääoma – välilehdellä ryhmäpäällikkö käsittelee myyntisaamisia ja ostovelkoja sekä vaihto-omaisuuden arvoa. Käyttöomaisuuden loppusaldo koostuu SAP:sta simuloidusta nykyisestä käyttöomaisuudesta ja investoinnit – välilehdellä suunnitelluista uusista käyttöpääoma- hankinnoista. Käyttöpääomalle lasketaan yrityksen määrittelemä sisäinen korko. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)

Myyntisaamisten ja ostovelkojen oletusarvo on viimeisimmän toteumakuukauden toteuma. Luvut on hyvä tarkistaa, jotta ne ovat oikealla tasolla. Käyttöpääomaerien kiertoajat syötetään joko yritysparametreissa tai strategisissa malleissa, joista ne linkittyvät taktisiin malleihin. Jos yritysparametreissa tai strategisissa malleissa ei ole määritelty kiertoaikoja, eikä suunnittelija syötä korvaavia lukuja, taktinen malli käyttää käyttöpääomaennusteina viimeisinä toteumaa. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)

6.7 Tuloslaskelma ja taktinen yhteenveto

Tuloslaskelma kokoaa tehdyt suunnitelmat tuloslaskelman muotoon kuukausitasolla. Tuloslaskelman tarkastelua voidaan hyödyntää suunnitelmien tekemisessä ja tarkastamisessa. Taktinen yhteenveto ilmaisee lyhyen tuloslaskelmayhteenvedon toimipaikkojen taktisesta suunnitelmasta, johon kuuluvat kaikki osastot ja yhteensä tasot. (SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.)

7 Pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kuvata ja seurata ns. kivijalkaravintoloiden taktinen vuosisuunnittelu siitä näkökulmasta, kuinka ryhmäpäällikkö suunnittelee, toteuttaa ja kokoaa vuosisuunnittelun eli miten vuosisuunnitteluprosessi etenee. Lisäksi työssäni olen kuvannut, miten vuosisuunnittelu aikataulullisesti tapahtuu niitä tapoja ja työvälineitä hyödyntäen, joita työn tekemiseen tarvitaan ja on käytettävissä.

PKO:n kuuden ravintolan vuosisuunnittelun tehnyt ryhmäpäällikkö luonnehti vuosisuunnittelun tekemistä reilun puolen vuoden kokemuksella haasteelliseksi, mutta oppivaiseksi kokemukseksi. Taluspäällikön roolin ohjauksessa hän näki erittäin tärkeänä ja opettavaisena. Hänen mielestä suunnittelu oli onnistunut useiden säätelyiden jälkeen, joka kuuluu olennaisena osana vuosisuunnitteluun, jotta haluttuun tulostavoitteeseen päästään. Ryhmäpäällikön yhteistyö taluspäällikön, kivijalkaravintoloiden ravintolapäälliköiden ja PKO:n muiden henkilöiden kanssa sujui hyvin ja keskustelut/tapaamiset olivat olleet hyvin avoimia ja tulevaisuuteen kantavia. Aikataulullisesti vuosisuunnittelu oli myös onnistunut.

Sain olla mukana seuraamassa taktisen vuosisuunnittelun tekemistä suunnittelujärjestelmä SUPROon yhdessä taluspäällikön ja ryhmäpäällikön kanssa. Muutamana tapaamiskertana taluspäällikkö ohjasi SUPROn muodostamista ryhmäpäällikölle, sillä ryhmäpäällikölle kerta oli ensimmäinen, jolloin hän pääsi kunnolla kosketukseen järjestelmän kanssa. Tähän mennessä ryhmäpäällikkö oli suunnittelut muun muassa kivijalkaravintoloiden myyntejä, katteita ja henki-

löstökuluja sekä verrannut lukuja edellisen vuoden lukuihin. Tämän jälkeen ryhmäpäällikkö työskenteli yksin kooten kaikkien kuuden yksikkönsä vuosisuunnittelun valmiiksi. Ryhmäpäällikkö omistautui vuosisuunnittelun tekemiseen arvostettavalla tavalla ja oli motivoitunut uuden oppimisessa. Hänellä oli vahva tietämys vuosisuunnitteluun liittyvistä asioista, niin teoria- kuin käytännön asioissa.

Yhteistyö kivijalkaravintoloiden ryhmäpäällikön sekä S-ryhmän talouspäällikön kanssa sujui hyvin. Sain heiltä neuvoa ja kannustusta opinnäytetyön toteutukseen ja tekemiseen. Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista, mutta haasteellisuudellakin oli osansa. Vaikka aihe teoriassa olikin tuttua, opinnäytetyön tekeminen Pohjois-Karjalan Osuuskaupan kivijalkaravintoloille toi mukanaan haasteita, mutta myös uusia näkökulmia ja oppeja käytännön tekemiselle. Opinnäytetyöni kokonaisuuden hahmottaminen osoittautui haasteelliseksi, jolloin kirjallisuuden hankintakin vei aikansa ja osansa. Lopulta, kun käytännön osio hahmottui, oli teorian muodostaminen helpompaa. Välillä kirjallisuusmateriaalin etsiminen horjutti uskoa tekemiseeni, sillä materiaalin löytäminen ei aina ollut yksinkertaista. Taktisesta vuosisuunnittelusta olisin toivonut löytäväni enemmän tietoa, mikä liittyy opinnäytetyöhöni hyvin oleellisesti.

Aikataulullisesti aloitin opinnäytetyöni hyvissä ajoin. Jo alussa minulle selvisi, ettei opinnäytetyötä tulla tekemään hetkessä, sillä asian ymmärtäminen ja sisäistäminen veisi aikaa. Nyt jälkeenpäin katson kokonaisuutta iloisin mielin. Mielestäni olen oppinut paljon ja huomaan, että aika on avannut uusia näkökulmia vuosisuunnitteluun liittyen.

Vuosisuunnittelusta voisi löytää myös jatkotyön mahdollisuuden. Tulevaisuuden tarkastelut ja tehtävät toimisivat hyvänä lisänä. Niiden avulla pystyisi seuraamaan suunnitelmien toteutumista ja miettimään mahdollisesti seuraavan vuoden kehitystarpeita.

Lähteet

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, P. & Viljanen, R. 2000. Yritystoiminta – hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Hämäläinen, S. 2012. Typografia. Joensuu. 7.11.2012. PKO. Vuosisuunnittelun kokoaminen.
- Hämäläinen, S. 2013. Ryhmäpäällikkö. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu nauhoitettu 31.1.2013.
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2003. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koskinen, P. 2012. Typografia. Joensuu. 7.11.2012. PKO. Vuosisuunnittelun kokoaminen.
- Lehtonen, R. 2004. Taloustiedolla tulosta. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2001. Johdon laskentatoimi. Helsinki: EDITA Oyj.
- Nieminen G-M. 2004. Ravintola-alan laskentatoimi. Vantaa: Dark Oy.
- Mäkinen, I. & Söderström, T. 2006. Talous ja kannattavuus. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2012. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toiminta katsaus 2012. Joensuu: PKO
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa/suunnittelu 2013/aikataulu ja työjärjestys.
- Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1999. Operatiivinen laskentatoimi. Porvoo: WSOY

- SOK 2011. <http://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne> 18.1.2013.
- SOK Talouden SUPRO ohje/ Hallintamalli.
- SOK Talouden SUPRO ohje/ LiMy.
- SOK Talouden SUPRO ohje/ MaRa-toimipaikan taktiset mallit.
- SOK Talouden SUPRO ohje/ Palvelut.
- SOK Talouden SUPRO ohje/ PT/KT.
- SOK Talouden SUPRO ohje/ Yleinen käyttöohje.
- SOK Talouden SUPRO ohje/ Yleismalli.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilkkumaa, M., 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vilkkumaa, M., 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Helsinki: InPrint.
- Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haastattelurunko

Toimintasuunnitelma ja yhteistyö

- Millä tasolla kivijalkaravintoloissa tehdään toimintasuunnitelmia?
- Mitä kivijalkaravintoloiden toimintasuunnitelma sisältää?
- Millaista yhteistyö on ollut sinun ja ravintolapääälliköiden kanssa?
- Kuinka tiivistä yhteistyö on ollut?
- Kuinka on päästy yhteisymmärrykseen?
- Millaisista asioista keskustellaan?
- Onko suunnitteluun osallistunut muuta henkilökuntaa mahdollisesti?
- Millainen talouspäällikön rooli on ollut?

Budjetti

- Mitkä ovat oleelliset "osabudjetit", johon voit vaikuttaa?
- Ovatko budjetit lähtökohdiltaan olleet realistisia?
- Jos tavoitteisiin ei päästä, selvitetään miten niihin päästäisiin. Onko kyseisiä tilanteita ollut?
- Jos joudutaan säätämään, miten säädetään?
- Mistä aloitetaan, jos joudutaan uudelleen säätämään?
- Kuinka monta kierrosta / ravintola?

SUPRO

- Milloin SUPRO on otettu käyttöön?
- Mitä SUPROn yleisesittelyssä kuvataan?
- Tarkkailetko SUPROn kokonaisuutta päivätasolla, viikottasolla, kuukausitasolla vai 3 tai 4 kk pätkissä? Kuinka usein?
- Millä tasolla 2013 suunnitelmien toteutumista seurataan?
Mitä käytännössä tarkkaillaan?
- Mitä tapahtuu ravintolanmyyntikatteelle edelliseen vuoteen verrattuna?
- Kuinka usein päivätason myyntejä/tunteja seurataan?

- Mitä matkailu- ja ravitsemiskauppa käsittää? Millaisia kilpailijoita alalla on?

Kivijalkaravintoloiden suunnittelu

- Mitä ns. kivijalkaravintola – termi pitää sisällään?
- Keneltä vuosisuunnittelun tavoitteet saadaan?
- Kuka tavoitteet hyväksyvät?
- Vuosisuunnittelun suunnittelu ja kokoaminen, miten ne tapahtuvat?